إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها

الأستاذ
احمد بن مويزة



اليازوري
www.yazori.com

المحتويات

المقدمة:

منذ بداية العشرية السابقة وحتى يومنا الحالي نجد العالم يمر بجملة تحولات هامة، وهذا على كافة الأصعدة السياسية منها، والاجتماعية ، والاقتصادية. ولعلّ أبرزها هذه الأخيرة وما انجرّ عنها من اتجاه الدول إلى تطبيق آليات السوق،وتوجه مؤسساتها إلى التحالف والاندماج من جهة، وبناء تجمعات إقليمية كالاتحاد الأوروبي أو ظهور منظمة التجارة العالمية التي صارت تؤثر على اقتصاديات دول كثيرة من جهة أخرى. الأمر الذي أدى بالمؤسسات التي تسعى إلى العالمية وتوسيع حصصها السوقية إلى تغيير طريقة تسييرها وإدارتها بالتحول المطلق للإدارة الإستراتيجية، و لمجالات تعزيز تنافسيتها وما تنطوي عليه كالاهتمام بالجودة ومعاييرها، تحليل البيئة التنافسية، الاهتمام بالتكاليف، الموارد البشرية، التسويق...الخ. ضِف إلى ذلك التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال NTIC، وتوسيع استخدام دائرة المعلومات وخاصة الانترنت التي ساهمت بكثير في انفتاح الأسواق، وبروز اتجاهات واستخدامات جديدة في الاقتصاد الحديث المعتمد على هذه التكنولوجيات كبروز مفهوم التجارة الالكترونية، التسويق الالكتروني، نظم إدارة العملاء الإلكترونية...الخ.

كل هذه العوامل و غيرها ساهمت في انفتاح السوق التي صعبت من مهمة المؤسسات في مراقبة أسواقها، وبيئتها التنافسية ذات الوتيرة المتسارعة. الأمر الذي سينعكس حتمًا على القرارات الإدارية الإستراتيجية لتلك المؤسسات.

فجلّ المؤسسات الاقتصادية حاليا تحاول تطبيق المفاهيم الاستراتيجية لوظائفها وباعتبار وظيفة التسويق المسؤولة عن الاتصال بالمحيط الخارجي وهذا بتصريف منتجاتها وخدماتها، وإشباع رغبات عملائها وخدمة أسواقها المستهدفة بأفضل من المنافسين الحاليين والمرتقبين وخلق إدراك متميز لها وموضعا بين هذا الزحام التنافسي للمؤسسات، فلن يتأتى ذلك إلاّ بإعداد استراتيجية تسويقية محكمة ترتكز على مجموعة عناصر عملية يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) أو ما يسمى بعناصر التسويق العملي إذا تم فهمها وتطبيقها بكفاءة وفعالية فسيتم تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة من قبل المؤسسة وعلى اقتناص جميع الفرص التسويقية الموجودة بالبيئة وتجنب التهديدات الممكنة للمؤسسة.

فالإستراتيجية التسويقية هي مجموعة مراحل تبدأ بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة عامة - وخصوصا التحليل التنافسي- ولوظيفة التسويق خاصة إنتهاءا بالرقابة والمراجعة الاستراتيجية للأعمال المنجزة بغرض تصحيح الانحرافات والاستفادة منها مستقبلا. وهي كذلك إستراتيجيات عملية تتكون من مجموعة العناصر الأربعة ،كما أنها عمليات منتظمة، متتابعة، ومستمرة تتمحور حول تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات أو أسواق فرعية مستهدفة بمزيج تسويقي ملائم لخلق انطباع وتموضع للمؤسسة ومنتجاتها.

فهذا الكتاب يشتمل على مناقشة كيفية إعداد الإستراتيجية التسويقية بالإضافة لعملياتها، وتم تقسيمه إلى أربعة فصول تناولنا في الأول التعريف بالإستراتيجية والتسويق، ودور نظام المعلومات التسويقي في فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة. أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه لمراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية التي تبدأ بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي ثم تشكيل الأهداف والتعرض لرقابة هذه الإستراتيجية ومراجعتها، وتركنا الفصل الثالث يُفَصل أكثر في عناصر التسويق العملي أو عناصر المزيج التسويقي واستراتيجياتها، والفصل الرابع وضحنا فيه أهم العمليات التي تختص بها الإستراتيجية التسويقية التي يعتبرها الكثير على أنها صلب الإستراتيجية التسويقية، وهي ثلاثة، عملية تجزئة السوق، الاستهداف ثم التموضع ، والتي تعتبر نتاج العمليات التسويقية وهدفها المتمثل في التموضع المكاني، أو التموضع الذهني بأحسن من المنافس

الفصـــــل الأول

مدخل في الإستراتيجية التسويقية

يعمل التوجه الاستراتيجي على دفع المؤسسة لتبني إستراتيجيات وظيفية، خاصة التسويقية منها، لارتباطها بالمحيط الخارجي من خلال تصريف المنتجات إلى السوق بتلبية رغبات وحاجات المستهلكين وبناء علاقات جيدة معهم، بعدما كانت في وقت مضى مقتصرة على البيع. وهو الأمر الذي يتطلب منها إعداد استراتيجية تسويقية محكمة انطلاقا من فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة على القرارات التسويقية. ويتأتى ذلك بوجود نظام معلومات تسويقي فعال بتوفيره المعلومات الكافية عن تلك البيئة وخاصة التنافسية، وكمدخل بسيط سنتطرق لمفهوم الاستراتيجية والتسويق، ثم مفهوم الاستراتيجية التسويقية، وبعدها دور نظام المعلومات في رقابة وفهم البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية والتسويق

ارتبطت إستراتيجية المؤسسة كثيرا بالسوق التي تبيع بها منتجاتها، والذي يختص بهذا العمل هو الوظيفة التسويقية، ولهذا سنقدم مدخلا بسيطا في هذا المطلب للتعريف بمفهوميالإستراتيجيةوالتسويق.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

" يعتبر مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة الاستعمال، وذلك لتزايد أهميتها في الوقت الحاضر، وفي مختلف المجالات، باعتبارها أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية المحيطة بها، فقد تم استخدام المفهوم منذ عدة قرون في المجال العسكري، فهي مصطلح يوناني الأصل ينقسم إلى قسمين(**stratos**) ويعني الجيش،والقسم الثاني (**agos**) ويعني أقود، أي أن الاستراتيجية تعني أقود الجيش بالمفهوم الحربي التي يعرفها **clauswitz** بأنها: " فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب "، ومنه فإن تحقيق الهدف يتطلب خطة عامة يتحدد في إطارها الهدف المرغوب ومختلف الأعمال اللازمة لتحقيقه.

[...] والاستراتيجية مجموعة من التكتيكات المترابطة والمتسلسلة، فكلمة تكتيك هي أيضا يونانية مشتقة من كلمة **Tacine**، فحسب **Clauswitz**: " إذا

كانت الاستراتيجية هي استخدام المعارك لصالح الحرب ككل فإن التكتيك عبارة عن الاستخدام الفعلي للقوى الحربية .

فمن هذا المفهوم نرى بأن الاستراتيجية تجهل الجزئيات في حين أن التكتيك يحقق الأهداف الجزئية وهي في الأخير تترجم الانتصار "[1].

هذا وتُعرف الاستراتيجية على أنها: " مجموعة الأفعال الموجهة لملائمة الموارد والحاجات الحالية للمؤسسة مع مواردها وحاجاتها المستقبلية "[2] . فهذا التعريف يركز على تخصيص الموارد التكنولوجية، المالية، الصناعية، البشرية... والتي من شأنها إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية دائمة والممكن الدفاع عنها.

بالإضافة إلى كل التعاريف السابقة يمكن التطرق إلى جملة من التعاريف لاستراتيجية المؤسسة حسب عدة مدارس[3]:

1- مدرسة **corporate stratégie**: حيث يعرفها **Ansoff** بقوله: " استراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية إذ تحدد علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي وخاصة في شكل (منتج / سوق) أي اختيار المنتجات التي ستصنعها المؤسسة والأسواق التي ستبيع بها " .

2- مدرسة التخطيط طويل المدى The long range planning إذ لم تدرس مفهوم الاستراتيجية لكنها تطرقت إلى مفهوم آخر يقترب كثيرا منه وهو التخطيط طويل المدى فيذكر Scott et Mac Carthy أن التخطيط معبر عنه بما يسمى التسيير التقديري وهو في الواقع العملية التي تختص بصياغة استراتيجيه المؤسسة.

3- مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business School فيعرف Chandler الإستراتيجية بأنها: " تحديد أهداف السياسة الطويلة المدى للمؤسسة وبناء خطط تنفيذية وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها".

1- مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1995، ص ص. 18-20 بتصرف .

2- Mohamed Seghir Djetli, Marketing Stratégique, Ibn Sina édition, Alger, 2001, p.14.

3- مباركة سوا كري، مرجع سبق ذكره، ص ص. 20- 25 .

لقد تم تقديم عدة تعاريف مختلفة لإستراتيجية المؤسسة على حسب توجهات رواد المدارس الفكرية والإدارية، ومن الممكن أن نقوم بمحاولة صياغة تعريف شامل لإستراتيجية المؤسسة فنقول إنها مسار أو مسلك أساسي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة والمتوافرة لديها لتحقيق أهدافها في ظروف عدم التأكد والمخاطرة وعلى ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم بالإضافة إلى وجود إستراتيجيات وظيفية للمؤسسة كالإنتاج، الموارد البشرية، التسويق، المالية، وبجدر بنا الإشارة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالإستراتيجية والتي يجب تحديدها تحديدا دقيقا تحديد دقيق لها:

- **السياسة: la politique** تعرف على أنها: " مجموعة من العبارات الموجزة التي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة".[1]

- **المهنة le métier** إن تحديد وتعريف الإستراتيجية وخاصة التسويقية يمر عبر تحديد مهنة المؤسسة والتي تعرف بامتلاك المهارة **le savoir-faire** المقدمة من طرف المؤسسة، أي الكفاءات المتميزة التي تمتلكها، والتي بواسطتها تستفيد من ميزة خاصة مقارنة ببقية المنافسين.[2]

فتعريف مهنة المؤسسة يعود إلى وصف مهاراتها وكفاءاتها المتميزة في جميع المجالات التكنولوجية، التجارية، المالية...الخ ويجب التفريق بين المهنة الحقيقية التي تمثل الكفاءة الموجودة الفعلية والمهنة المتوقعة التي تخص الكفاءات الضرورية للممارسة الفعلية للنشاط.[3]

- **المهمة: Mission** هي التي تحدد نشاطات المؤسسة وتحميها من مغريات توسعها ومنه يمكن تعريف المهمة بأنها: " تحديد ما يمكن أن تقوم به وما يمكن ألا تقوم به "[4].

1- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 11 .

2- Jean Pierre Védrine , Martin sylvie, marketing (les concepts clés), CHihab édition, Alger, Algerie, 1996, p.162.

3- Ibid, p.163.

4- André Boyer et Autres, Panorama de la gestion, Edition Organisation, Paris, France, 1997, p.249.

فالمهمة هي غاية وجود المؤسسة، أي أنواع النشاطات والأسواق التي تعمل أو تمتنع أن تنشط بها، فهي بذلك خصائص فريدة للمؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها.

-**الأهداف : objectives** وهي النوايا والتفضيلات الموجهة والدافعة لحركة المؤسسة وهي بذلك تعبر عن التطلعات العامة للمؤسسة[1]

المطلب الثاني: مفهوم التسويق وتعريفه

يمثل التسويق أحد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المؤسسة كما يعد محورا استراتيجيا لأية مواجهة بين المؤسسة والبيئة التي توجد فيها، غير أن التسويق أخذ عدة مفاهيم وتعريفات حتى بلوغه مراحل متقدمة واتجاهات حديثة، وأهم هذه المفاهيم يمكن تلخيصها على النحو التالي[2]:

1 - **المفهوم الإنتاجي** : **(1890-1920)** حيث ظهر في البلدان المتقدمة اقتصاديا والتي عرفت تحسينات في الإنتاج من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية* واهتمت بتحسين المنتج دون مراعاة أذواق المستهلكين، حيث كان الطلب أكبر من العرض، أي ما ينتج يباع.

2 -**المفهوم البيعي**: بعد سنة **1930** تحول الاهتمام من الإنتاج إلى البيع ولم يعد المشكل نقص العرض من المنتجات ولكن أصبح النقص في الطلب نتيجة لأزمة الكساد العالمي **(1929-1933)**.

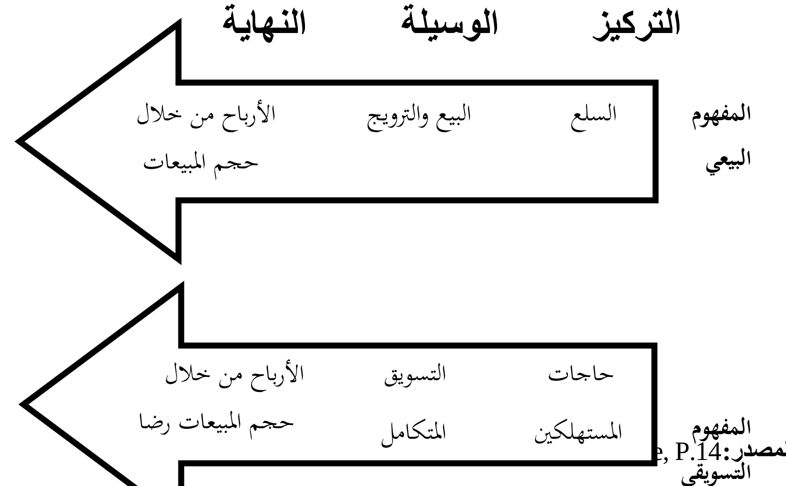
3 -**المفهوم التسويقي**: ظهر خلال سنوات الخمسينات في الو.م.أ. ومع بداية الستينات في أوربا، فأصبحت المهمة الأساسية للمؤسسات هي تحديد رغبات المستهلكين وحاجاتهم فظهرت بحوث التسويق وإدارات التسويق، والشكل التالي يوضح الفرق بين المفهوم التسويقي والمفهوم السابق.

1 -Op. cit, p.250.

2 -Jean Pierre Védrine, Martin Sylvie, Op.Cit, p.13.

*- الإدارة العلمية وهو توجه وفكر إداري للمدرسة الكلاسيكية للإدارة بقيادة فريدريك تايلور.

الشكل رقم (01) يوضح الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي



المصدر: ...e, P.14

4 -المفهوم الاجتماعي للتسويق: ظهر كرد فعل للمفهوم التسويقي نتيجة لعدة عوامل منها: التلاعب بمشاعر وأحاسيس المستهلكين، والاهتمام بالأرباح وإنتاج بعض المنتجات غير المتوافقة مع رضا المستهلكين والبيئة، مثل حركة حماة المستهلك Consumérisme. وجمعية التسويق الأخضر.

1 -مفهوم التسويق الاستراتيجي : وفقا للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، تطور رغبات المستهلكين وتباينها، وتعدد السلع والحاجات واشتداد المنافسة خاصة الدولية من الأسباب التي جعلت المؤسسات تتوجه نحو التفكير الاستراتيجي للتسويق.

2 -مفهوم تسويق العلاقات: ومفاده النظر إلى النشاط التسويقي على أنه جزء من تلك التفاعلات التي تحدث بين المؤسسة والمستهلك والذي يؤدي في النهاية إلى وجود علاقة دائمة ومستمرة معه وكذلك بتعميق روح الولاء والانتماء والثقة بالمؤسسة ومنتجاتها.[1]

1- إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص. 34.

وبما أن التسويق هو مجال واسع ومعقد يتداخل مع كثير من الأنشطة الأخرى للمؤسسة فإننا نجد عدة تعاريف، فإذا نظرنا إلى التسويق من وجهة نظر كلية **macro économie** فيعرف التسويق على أنه: " ذلك النشاط الذي يحكم التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات للمستهلكين بما يحقق الأهداف الاقتصادية للمجتمع "[1].

أما على المستوى الجزئي**micro économie** فقد تباينت وجهات النظر بشأن تعريف التسويق[2].

فتعرف **الجمعية الأمريكية للتسويق(AMA)-1960-** النشاط التسويقي على أنه: " النشاط الخاص بتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار التي تسعى إلى إشباع رغبات الأفراد والمؤسسة ".

أما **مازور (Mazor)-1947-** فيعرفه بأنه : " خلق وتسليم مستوى معيشة أفضل للمجتمع " .

وفي سنة **1971** عرفه **ستانتون (Stanton)** كما يلي: " نظام كلي لتكامل أنشطة الأعمال المصممة لتخطيط وتسعير وترويج و توزيع المنتجات المشبعة لرغبات المستهلكين الحاليين " .

كما عرفه **أينز (Aynez) -1977-** على أنه: " أنشطة تبادلية شاملة تُؤَدَى بواسطة أفراد وتنظيمات بهدف إشباع الرغبات الإنسانية " .

ومن أكثر التعاريف قبولا بين رجال التسويق ما أشار إليه **كوتلر " P.KOTLER " -1981-** رائد المدرسة الحديثة في التسويق حيث عرف التسويق بأنه: " الجهود التي يبذلها الأفراد والجماعات في إطار اجتماعي وإداري معين للحصول على حاجاتهم ورغباتهم من خلال إيجاد وتبادل المنتجات والقيم من الآخرين "[3].

1 - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، الطبعة السابعة، 1997، ص. 17.
2- محمد فريد الصحن، التسويق (مفاهيم واستراتيجيات)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص .07.
3- طلعت أحمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص.20.

ومن خلال التعاريف المتعددة للتسويق يمكن لنا القول بأنه عملية تبادلية متكاملة تتماشى مع أهمية مركز المستهلك، بحيث انه عملية اكتشاف لمطالبه وترجمتها إلى مواصفات خاصة بالمنتج وجعلها في متناول أكبر عدد ممكن من المستهلكين، ويمكن الاستنتاج بأن التسويق نظام متكامل ونشاط اجتماعي وهو عبارة عن مجموعة من الوظائف والتي يمكن إجمالها فيما يلي[1]:

- **وظائف اتصالية** : والتي تتعلق بكافة الأنشطة التي تستهدف البحث عن مشترين وبائعين للسلع؛
- **وظائف المبادلة:** وتضم أنشطة البيع والشراء وما تضمه من إجراءات ؛
- **وظائف النقل المادي:** وتضم أنشطة النقل والتخزين الخاصة بالسلعة؛
- **وظائف ترويجية وأخرى تسعيرية؛**
- **وظائف تسهيلية**: وتضم التمويل، تحمل مخاطر التنميط والتدريج السلعي تجزئة الكميات الكبيرة إلى كميات صغيرة تتناسب مع الطلب، بحوث التسويق.

وتتصف هذه القائمة من الوظائف التسويقية بالشمولية الكافية لاستيعاب المضامين التي ينطوي عليها المفهوم الحديث.

كما أن التسويق له أهمية كبيرة للمؤسسة، وهذا من خلال تحسين مردودية وأداء المؤسسة لتصبح أكثر تقدما وأكثر قدرة على تلبية حاجات الأفراد وتطلعاتهم من خلال تحسين جودة ما تقدمه المؤسسة، فضلا عن تجديد وتطوير المنتجات للانتقال إلى مستوى إشباع أفضل مما سبق، كما يساهم في توفير فرص التوظيف في المؤسسة فبدونه لا يمكن استمرار العاملين بقسم الإنتاج في ممارسة عملهم إذا لم يكن هناك نظام للتوزيع وترويج المنتجات، فالنشاط التسويقي يعد عاملا استراتيجيا في خلق المنافع الاقتصادية للأفراد وذا أهمية بالغة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

" إن التنمية الاقتصادية التي تسعى إليها الدول - وخاصة النامية - لا يمكن أن تتم بشكل مرضي ما لم يكن هناك جهاز إداري متكامل، وبطبيعة الحال إن النظام الإداري المتكامل يضم التسويق كأحد عناصره، لأن الحديث عن

1- ناجي المعلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص. 16.

التسويق في أي مجتمع إنما هو مرادف تماما للحديث عن مستوى المعيشة في ذلك المجتمع "[1].

1- أبو بكر بعيره، التسويق ودوره في التنمية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1993، ص. 25.

المبحث الثاني: مفهوم الاستراتيجية التسويقية

تعتبر الإستراتيجيةالتسويقية خطة طويلة الأجل، والتي تقوم بصياغتها الإدارة التسويقية من خلال مجموعة خطوات متتالية تعبر عن التخطيط الاستراتيجي للأعمال التسويقية.

المطلب الأول: الإستراتيجية التسويقية

نظرا لاختلاف وجهات النظر ومرور التسويق بمفاهيم عديدة نجد عدة تعاريف متباينة نذكر منها :

1- يُعرف **إسماعيل السيد** الإستراتيجية التسويقية على أنها: " خطة طويلة الأجل تتعلق بتنمية ذلك المزيج التسويقي الذي يحقق أهداف المؤسسة "[1]. فمن خلال هذا التعريف نستخلص أنالإستراتيجيةالتسويقية تعبر عن خطة طويلة الأجل متعلقة بدراسة وتنمية العوامل الداخلية، والتي تستطيع المؤسسة التحكم فيها حتى تستطيع بذلك الوصول إلى أهدافها.

2- يعرف **Philip kotler** الإستراتيجية التسويقية على أنها: " السيرورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق واختيار الهدف، التموضع، مخططات العمل ونظام الرقابة "[2].

إن هذا التعريف يجرنا إلى تحديد خطوات إعدادالإستراتيجية التسويقية التي تبدأ بتحليل الفرص المواتية وللمؤسسة في السوق، واختيار الواعد منها ثم القيام بالتموضع بها وذلك بإعداد مخططات العمل مع وجود نظام للرقابة على هذه الإستراتيجيةالتسويقية بعد عملية تنفيذها .

3- تعريف آخر ل- ANDRE Boyer: " الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة: يتطلب تحديد مهنتها ثم ميادين نشاطهاالإستراتيجية التي تريد العمل بها، وعلى مستوى كل نشاط :الخيار الاستراتيجي يمر بالتشخيص

---

1 - إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص.66.

2 -Philip kotler , Bernard Dubois, Marketing Management, Publi Union édition, Paris, France , 10 eme édition, 2002, p.120.

ثم تحديد الأهداف، أما على مستوى المنتج: الاهتمام بتعريف السوق المستهدفة بواسطة إجراءات التموضع والمزيج التسويقي "[1].

لقد تم في هذا التعريف توضيح المستويات الثلاث للإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة، النشاط، المنتج.

وهذه المستويات هي كما يلي[2]:

1- **على مستوى المؤسسة:** فالتسويق هنا يلعب دوراً ثانوياً على عكس الوظيفة المالية، وهذا لا يعني أن التسويق غير مهم في هذه المؤسسات، ففي هذا المستوى يتم التدخل في إثبات ومصادقة الإستراتيجية الأساسية المعدة من طرف التسويق.

2- **على مستوى وحدات الأعمال** *: يلعب التسويق الدور المهم في مشاركة خيارات محفظة الأنشطة وتعريف الميزة التنافسية وتكون وظيفة التسويق مُكَلَّفة بسياسة العلامة مثلا التي تعد اليوم عنصر هاماً في سياسة المؤسسة.

3 - **على المستوى الوظيفي**: إستراتيجية التسويق تختص بتشكيل المنتجات، جزء السوق أو صنف معين من العملاء الذين يهمون المؤسسة بوجه عملي ستأخذ شكل خيارات استهداف، تموضع، مزيج تسويقي لمنتجاتها التي تنتجها.

من خلال ما سبق من بعض التعاريف يتبين أن الإستراتيجية التسويقية هي عملية تتضمن التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وهي كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ بالنظر إلى العوامل المحيطة بالمؤسسة وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة. وإذا كان هذا كذلك، فما هو تعريف التخطيط الاستراتيجي للتسويق ؟

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للتسويق

---

1 -André Boyer et autres, Op.Cit, p. 69.

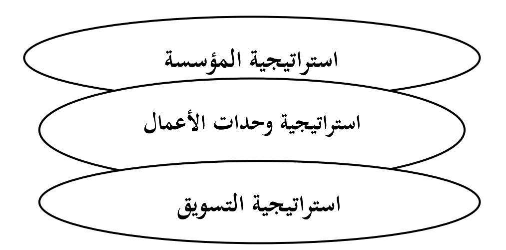
2- Jacques lendrevie, Denis lindon, Mercator, Dalloz édition, Paris, France, 7 eme édition, 2003, p.662.

*- **وحدة العمل** : هي وحدة تنظيمية للمؤسسة تبيع مجموعة معروفة من المنتجات لمجموعة معينة من العملاء في وجه منافسين معينين.

يركز التخطيط الاستراتيجي على مختلف عوامل البيئية الكلية للمؤسسة، وهذا يعني ضرورة فهم البيئة وخاصة الخارجية، ومن الملاحظ أيضا أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة أثر مختلف العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل الأهداف التي يتم تحديدها مسبقا.

وفي مجال التسويق يلاحظ أن إستراتيجية التسويق هي الموجه المركزي للإستراتيجيةالعامة للمؤسسة نفسها، وهذا بحكم الوظيفة التي لها قدرة كبيرة على فهم العوامل المحيطة بالمؤسسة والاتصال المستمر بالمستهلكين والمنافسين، ويمكن توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والإستراتيجيةالتسويقية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02) يوضح مستويات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: محمد إبراهيم عبيدات، ص24.

إن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتضمن سلسلة من الأنشطة وهي كما يلي:[1]

- تحليل أداء المؤسسة بشكل عام ؛
- تحديد التحديات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسة حاضرا ومستقبلا إن أمكن ؛
- تحديد الفرص المتوفرة أمام المؤسسة والوسائل التي يمكن استخدامها لاستغلال تلك الفرص؛
- تحديد مهمة، أهداف واستراتيجيات وحدات العمل داخل المؤسسة؛
- تقرير الأولويات من الأهداف المراد تنفيذها، مع تطوير الاستراتجيات الفرعية لكل وحدة عمل.

أما الأنشطة التسويقية التي تقع ضمن مسؤولية المدير التنفيذي فهي :

- المشاركة في إعداد الاستراتيجة العامة للمؤسسة ؛
- تطوير وحدات العمل بما يتناسب مع أولويات المؤسسة وقدراتها المالية والبشرية.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أنه: " النشاط الإداري الذي يمكن إدارة التسويق من مواجهة التحدي الناتج عن تغير البيئة التي تعمل

1- محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2002، ص. 24.

بها المؤسسة مما يفرض على إدارة التسويق التعديل والتكيف المستمر بما يتضمنه ذلك التعديل من أبعاد تنظيمية وتخطيطية [1]".

فهذا التعريف يتوجه أساسا إلى عمل إدارة التسويق في مسايرة التغير المستمر في البيئة و خاصة التنافسية وتعديل قراراتها التسويقية والتكيف مع الظروف السوقية.

ويعرف كذلك – التخطيط الاستراتيجي للتسويق- على أنه " العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية، وتنمية عناصر المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف، والقيام بالمفاضلة بين البدائل واختيار المزيج التسويقي المناسب وخلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار "[2].

مما يلاحظ على التخطيط الاستراتيجي للتسويق أنه يعكس جملة من الخصائص وهي:[3]

1- المخاطرة المحسوبة: فالمسوق يعمل عادة في ظروف عدم التأكد بدرجة كبيرة؛
2- توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط منها؛
3- التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية والتركيز على المخرجات بالدرجة الأولى ؛
4- **تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى الأهداف الرئيسية؛**
5- **النظرة الشمولية للمتغيرات التي يتم التعامل معها، والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة؛**
6- **التكامل والترابط بين جميع وظائف المؤسسة؛**

---

1 - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص. 144.
2- عصام الدين أمين ابوعقلة، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2002، ص. 128.
3- عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة (وضع الاستراتيجية التسويقية)، مركز بميك للخبرات المهنية، الجيزة، مصر، 2003، ص ص. 02- 03 .

7- الحاجة لقدر كبير من المعلومات أغلبها تأتي من خارج المؤسسة، والتركيز على البعد الزمني للتطور وأن يكون ممكنا وواقعيا مع تحديد أفق زمني مناسب لتحقيق الأهداف؛

8- توفير التغذية المرتدة للمعلومات.

ويمكن النظر إلى مبررات التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال تحليل أثر المعلومات التالية[1]:

- تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسات الحديثة من ناحية، وتعاظم درجة المنافسة السائدة بين تلك المؤسسات داخل نفس الصناعة وتشابك العوامل الخارجية المتغيرة باستمرار من ناحية أخرى؛
- التغير المستمر نسبيا في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة والذي يؤدي إلى تغيير أو تعديل المزيج التسويقي للمنتج؛
- التقدم الفني والتكنولوجي في مختلف الصناعات والذي أدى- وسيؤدي- بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين؛
- ندرة الموارد وضرورة توزيعها على الأولويات المقررة من قبل الإدارة العامة للمؤسسات.
- اتساع الأسواق وتباين خصائصها؛
- اشتداد المنافسة وخاصة بعد تحول معظم اقتصاديات العالم إلى فلسفة اقتصاد السوق حيث المنافسة وتحرير الأسعار واتساع نطاق الدول المُنظَمةُ إلى اتفاقية التجارة العالمية.

ولإنجاح الإستراتيجيةالتسويقية وجبّ الالتزام بعدة محددات لها وهي على النحو التالي[2]:

- التحديد الواضح لمهمة المؤسسة بأن تكون ممكنة ومستجيبة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية؛

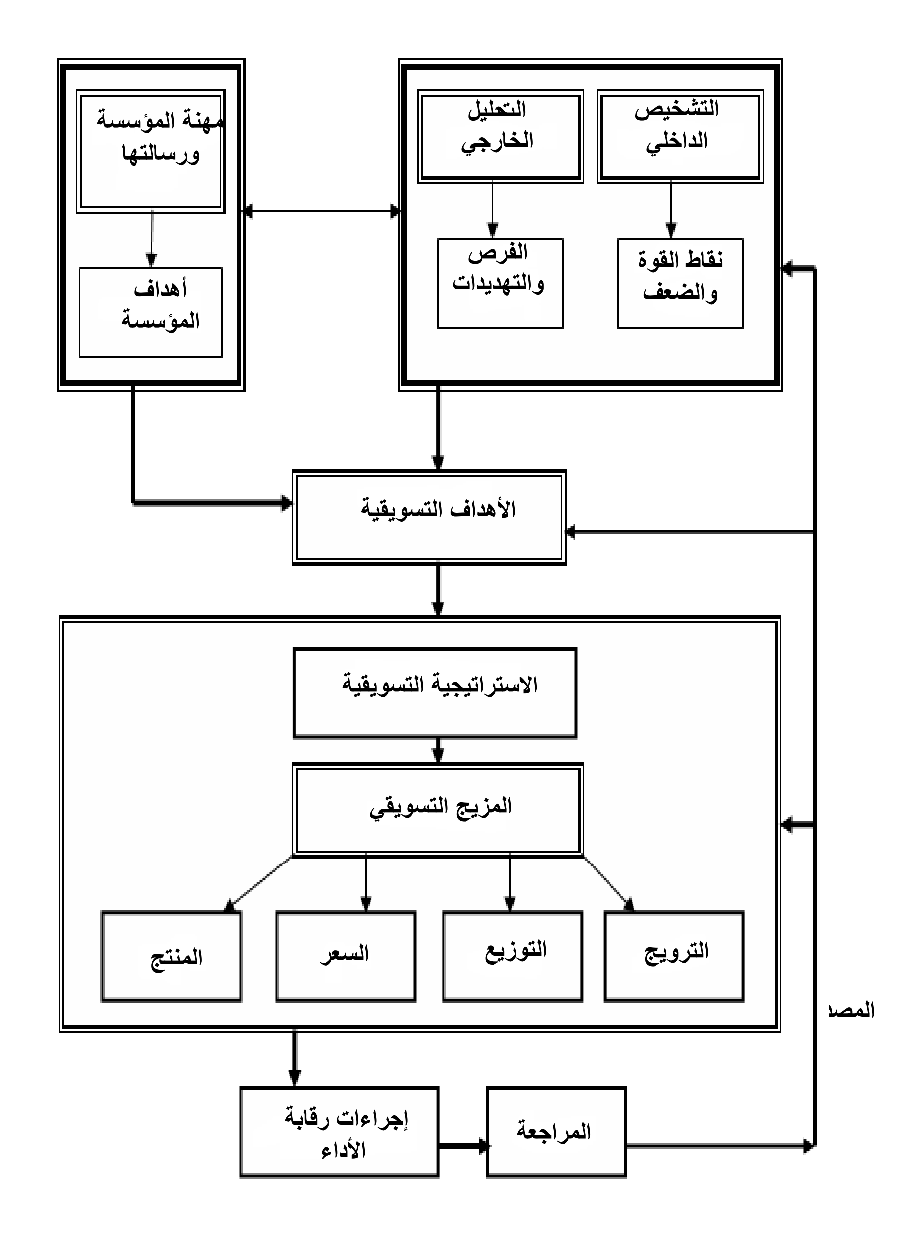
1- محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص .20.
2- المرجع السابق، ص ص. 21- 22 .

- اشتقاق جل الأهداف من مهمة المؤسسة في تكاملها وإشباع لحاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة؛
- تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة من أجل تحديد الميزة أو المزايا التنافسية التي يمكن التركيز عليها في الإستراتيجية العامة ولمواجهة استراتيجيات المؤسسات المنافسة ؛
- المتابعة المستمرة لحاجات، رغبات، أذواق، إمكانياتوتوقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة؛
- إن معرفة أوضاع المنافسين تُساعد المؤسسة في تبني الخطط والبرامج التي تمكنها من التفوق على المنافسين الرئيسيين لها؛
- يساعد تحليل الأسواق المستهدفة على فهم الخصائص والمواصفات الديمغرافية والنفسية للمستهلكين بالإضافة إلى حجم التغيير في أذواقهم وميولهم الشرائية الحالية والمستقبلية؛
- يساعد التموضع المناسب للعلامة المؤسسة المُنتجة إلى إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق؛
- المتابعة المستمرة والدقيقة لما يتم تنفيذه من أعمال وأنشطة داخل المؤسسة.

بعد تعرضنا لمفهوم الإستراتيجية التسويقية والتخطيط الاستراتيجي للتسويق ينبغي علينا التعريف بمراحل إعدادالإستراتيجيةالتسويقية.

في الغالب نجد عدة نماذج لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق التي تتشابه في العديد من الاعتبارات، على الرغم من الاختلافات الشكلية في عدد الخطوات، والشكل رقم (**03**) يوضح مراحل إعدادالإستراتيجيةالتسويقية.

الشكل رقم (03) يوضح مراحل إعدادالإستراتيجيةالتسويقية



المصد

المبحث الثالث: البيئة التسويقية ودور نظام المعلومات التسويقي في رقابتها

يعتمد نجاح المؤسسة عامة والإستراتيجيةالتسويقية على تطوير المزيج التسويقي لها، الذي يتناسب مع الاتجاهات والتطورات التي تحدث في البيئة التسويقية وخاصة الخارجية منها أي مجموعة القوى غير المسيطرة عليها، والواجب على المؤسسة أن تكيف مزيجها التسويقي وفقا لهذه العوامل، وهو ما يستدعي منها توافر معلومات عن تلك البيئة ولا يتأتى لها هذا الأمر إلا بتفعيل نظام المعلومات التسويقية .

المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية

سوف نقوم بالتركيز على العوامل الخارجية دون العوامل الداخلية، والتي تستطيع المؤسسة السيطرة عليها والمسماة بالبيئة الداخلية وتنقسم إلى قسمين وهي:[1]

- البيئة الداخلية المباشرة: أي مجموع عناصر المزيج التسويقي الأربعة (**Les 4' P**)
- البيئة الداخلية غير المباشرة: وهي المتغيرات غير التسويقية كأنظمة الإنتاج، نظام التمويل، الأفراد، المعلومات...الخ.

أما عن البيئة التسويقية المهمة (غير المسيطر عليها) أي الخارجية فقد عرفها **kotler** على أنها: " مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على قدرة الإدارة التسويقية في التطوير والحفاظ على عملية التبادل مع عملائها المستهدفين "[2]

وقد حددها بست بيئات وهي:[3]

1 - البيئة الديمغرافية: ومن أمثلتها :

- الانفجار الديمغرافي العالمي أو المحلي؛
- التركيبة السكانية (العمر ،الجنس ،الأقاليم...)؛

1- محمد جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي) ، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص. 56.

2- هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص. 78.

3 -P. Kolter, B .Dubois, Op. Cit, p p. 172- 192.

- التحركات الجغرافية؛
- مستوى التعلم المرتفع ؛
- الحركية العرقية المتعددة وهذا ما من شأنه تكوين عادات شرائية واستهلاكية مجزأة؛
- ...الخ.

2- البيئة الاقتصادية: ومن بينها

- ارتفاع القدرة الشرائية والمرتبطة بعدة عوامل كالتضخم، المداخيل والأجور؛
- مستوى الأسعار السائدة وتقلباتها؛
- التغير على مستوى هيكل الإنفاق؛
- التكتلات الاقتصادية؛
- ...الخ.

3 - البيئة الطبيعية: ومن بينها:

- **ندرة** الموارد الطبيعية، تكاليف الطاقة**و**تجدر الإشارة إلى أن الموارد مقسمة إلى ثلاث (المحدودة كالغاز، البترول...)، (المتجددة كالطاقة الشمسية...)، (اللامحدودة كالماء ...إلخ)؛
- ارتفاع ظاهرة التلوث، فقد يخلق فرصاً للمؤسسة بتسويق منتجات غير ملوثة للبيئة وتكون مقبولة من طرف المستهلكين؛
- التدخل المتزايد للدولة في تسيير الموارد الطبيعة ...الخ.

4-البيئة التكنولوجية ومن بينها :

- تسارع التطور التقني؛
- الابتكار غير المحدود في كافة المجالات خاصة التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال**NTIC**؛
- ميزانيات البحث والتطوير المخصصة من طرف الدولة مما يشجع على البحث والتطوير في الجامعات والمخابر من طرف المؤسسات خاصة المنافسة (20% في قطاع الاتصالات من رقم الأعمال)؛
- معدلات التغيير التكنولوجي...الخ.

5- البيئة السياسية والتشريعية: ومنها:

- التدخل المتزايد للدولة: وخاصة في المجالات التي ترتبط بالدفاع، الصحة، المرافق العامة...؛

- التشريعات المرتبطة بهيكلة الأسواق، ومنها التشريعات الخاصة بمحاربة الفساد والاحتيال داخل الأسواق قوانين الاستهلاك...؛

- المجموعات، ومنها جماعات المستهلكون، مجموعات الدفاع عن البيئة...الخ.

6 - البيئة السوسيولوجية: وأهم الخصائص التي يجب على رجل التسويق معرفتها هي:

- القيم الثقافية الأصلية للمجتمع؛

- التطورات الثقافية الحاصلة في هذا المجتمع ؛

" فلا يمكن إنتاج منتجات تتنافى وتتقاطع مع العادات والتقاليد أو أن تكون سلعا ممنوعة دينيا أو عرفيا مثل الخمور عند المجتمعات الإسلامية. إن الاستعدادية والقابلية ورسوخ المعتقدات من المسائل المهمة والحيوية التي يجب معرفتها وكذلك معرفة الاتجاهات وقوة هذه الأخيرة -المعتقدات- الموجودة حتى لا تتقاطع المؤسسة معها "[1].

المطلب الثاني: مفهوم نظام المعلومات التسويقية

يتطلب فهم البيئة التسويقية توافر معلومات دقيقة وشاملة وأصيلة حول السوق والمنافسة وتوافر نظم آلية لتسيير هذه المعلومات، إن المسؤول عن توفير ذلك هو نظام المعلومات التسويقية والذي يعرف على أنه: " شبكة متداخلة من العلاقات الهيكلية من الأفراد والإجراءات والآلات المصممة لجمع، تحليل، تخزين وتقييم تدفق المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة، والموجهة للاستخدام من قبل متخذي القرارات لتحسين وتطوير ومتابعتهم ورقابتهم على البرامج التسويقية "[2].

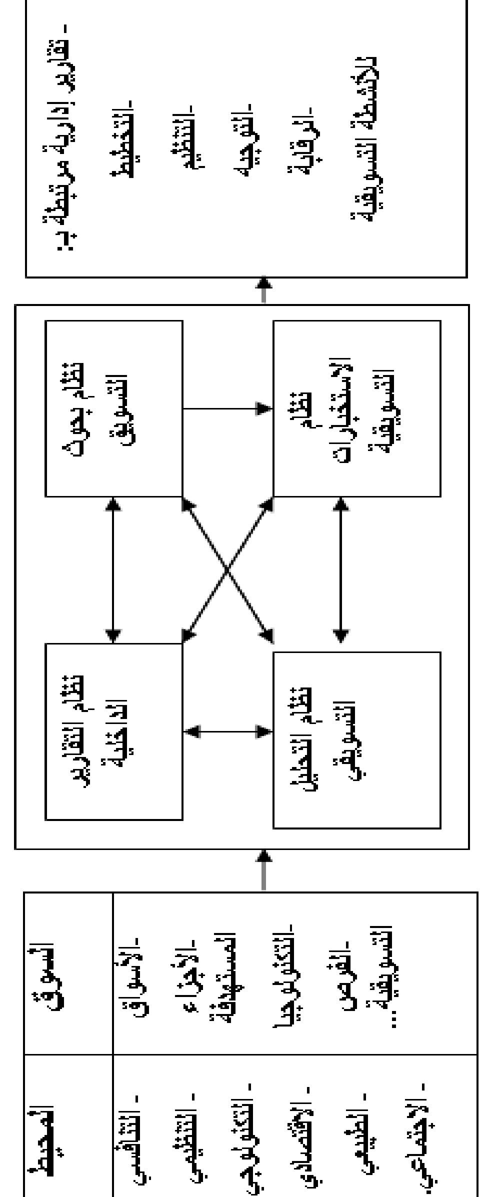
إن التعريف يوضح أن نظم المعلومات التسويقية ليست مجرد آلات، بل تتعداها إلى توفر أفراد مؤهلين لجمع وتخزين المعلومات ومساعدتهم على اتخاذ القرارات التي من شأنها الرفع من فعالية المخططات والبرامج التسويقية.

1- محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص. 60.

2 -P.kotler, B.Dubois, Op.Cit, p. 137.

وحسب كوتلر فإن نظام المعلومات التسويقية مكون من أربعة نظم وهي موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (04) يوضح مكونات نظام المعلومات التسويقية



المصدر: ...rgeon, p.66

1- نظام التقار... ... فائدة كبرى لرجال
التسويق فم... ...ة المنتظرة وتوجه
الجهود الم... ...مجوع المبيعات
وهكذا للتكا... ...ن المؤسسة تبني نظام

محاسبي يقيس لنا الحالات المالية والتي تتكيف مع احتياجات متخذي القرارات التسويقية[1].

إن هذا النظام يعتبر النظام الأقدم في نظام المعلومات التسويقية، أي أنه النظام القاعدي من طرف العديد من متخذي القرار التسويقي لمراقبة كيانات الطلبيات والمبيعات والمخزون... فقد يستخدم هذا النظام لتوريد المعلومات بسرعة، ونسجل بأن العديد من المؤسسات قد تنشأ سجلات خاصة بالمبيعات التسويقية الشهرية،السنوية، ...الخ[2].

2- نظم الاستخبارات التسويقية : عرفه كوتلر بأنه " مجموع الوسائل والمعدات التي تسمح للمسيرين بتدفق المعلومات باستمرار حول تطور محيطهم التجاري والتنافسي "[3].

و يتم الحصول على هذه المعلومات بعدة أوجه منها المجلات المتخصصة، نقاط البيع، العملاء المنافسون، الموردون، الملتقيات، المعارض..الخ. يعتمد بصفة كبيرة في هذا النظام على قوة رجال البيع وممثلين المؤسسة في رصد كل التحركات وخاصة لدى المنافسين وهذا بتفعيل نظم لليقظة التنافسية[4].

3- نظام التحليل والنمذجة تحليل مجمل المعلومات المتحصل عليها من النظم الفرعية الأخرى، يتم ذلك بأخذ كل معلوماتهم وبناء نموذج تسويقي سواء ما تعلق بالمنتج، أو بعناصر المزيج التسويقي الأخرى.

والذي يساعدنا في توجيه القرارات نحو السوق المعنية[5].

هذا النظام قد يتكون من نظام آخر والمسمى **بنظام دعم القرار التسويقي** والذي يعرف على انه: " مجموع متكامل من المعلومات، الإجراءات، الأدوات والتقنيات (آلات- برمجيات) تسمح للمؤسسة على جمع وترجمة المعلومات لتسهيل العمل التسويقي "[6].

1- D.Pettigrew , Normand Turgeon, Marketing, Chenelière / Mac Graw Hill édition, Montèral, Kanada, 3 eme édition, 1996 , p. 65.

2- P. kolter, B .Dubois, Op. Cit, p. 137.

3 -Ibid , p.139.

4 -Denis. Pettigrew, Normand Turgeon, Op. Cit, p. 66.

5 -Ibid, p. 67.

6 -P. kolter, B.Dubois, Op .Cit, p. 154.

وتوجد مجموعة برمجيات لهذا الغرض منها

BRANDAID, DETAILER, CALL PLAN, GEOLINE, MEDIAC, PROMOTER, ADCAD ,COVERSTORY...الخ.

فعلى سبيل المثال برنامج **BRANDAID** هو برنامج لتسيير المزيج التسويقي للمنتجات الواسعة الاستهلاك الذي يسمح للمسؤول عن علامة لتبديل إعلان أو أسعار وسيناريوهات المنافسة.

أما برنامج **DETAILER** فهو برنامج يحدد نوع العملاء الواجب زيارتهم وطبيعة المنتجات المقدمة وهو برنامج طور خصيصا للمفوضين في مجال الأدوية والذي يتم في كل مرة تقديم ثلاث أنواع من المنتجات في عدة مرات في حالات عديدة قد سمح هذا النموذج بتحسين الأرباح[1]

4- **نظام الدراسات والبحوث التسويقية**: خارج مضامين الأنظمة السابقة قد يحتاج رجل التسويق مرارا إلى إجراء بحث أو دراسة حول مشاكل معينة لدراسة السوق، اختيار المنتج، تقدير المبيعات...الخ.

ويعرف كوتلر دراسة أو بحث السوق بأنه " التحضير، الجمع، التحليل، واستغلال المعلومات والمعطيات المرتبطة بوضعية تسويق ما"[2].

ويستخدم في حل هذه المشاكل التسويقية، والعديد من التقنيات من جمع المعلومات وتحليلها..وتقديم تقرير عن هذه النتائج مع التوصيات.

بالإضافة إلى التعريف بنظام المعلومات التسويقية نجد أنه يوجد بداخله ثمانية نظم فرعية متصلة به وكل منها له مجال خاص في التسويق:

1- المبيعات
2- التنبؤات
3- البحث التسويقي
4- سياسة السعر
5- تنمية المنتجات الجديدة
6- الترويج
7- التوزيع

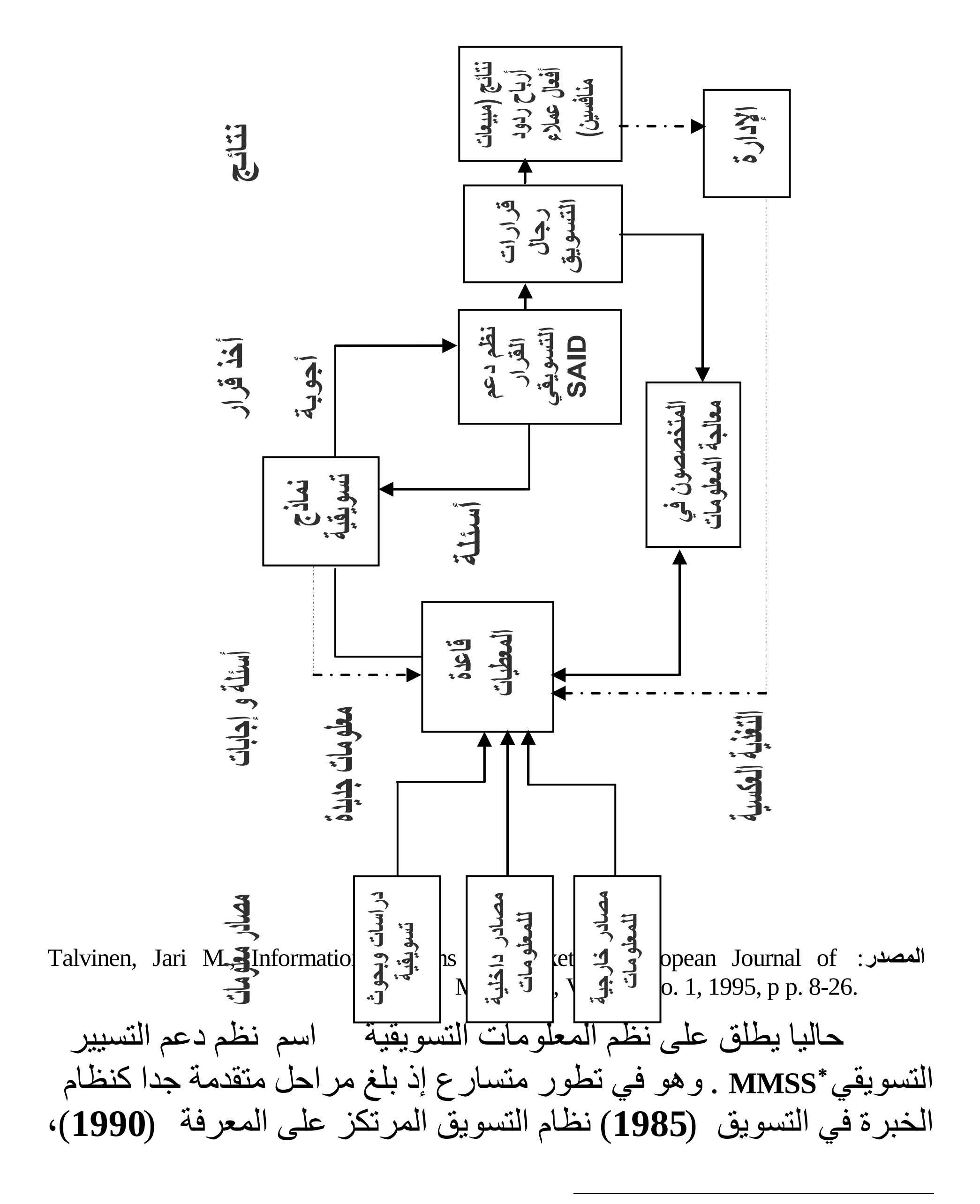
1- Op. Cit, p.154.
2- Ibid, p.141.

8- تخطيط المنتجات[1].

وإجمالا يمكن التطرق إلى كل ما سبق من العناصر في هذا النظام المتكامل الديناميكي على شكل نظام متناسق في الشكل التالي

1 -www.fsa.ulaval.casimkaidsimk.htm. Page consulté le 20/12/2005

الشكل رقم (05) النظام المتكامل لنظام المعلومات التسويقية



المصدر: Talvinen, Jari M., Information ... ms ... ket... opean Journal of M..., V... o. 1, 1995, p p. 8-26.

حاليا يطلق على نظم المعلومات التسويقية اسم نظم دعم التسيير التسويقي* **MMSS** . وهو في تطور متسارع إذ بلغ مراحل متقدمة جدا كنظام الخبرة في التسويق **(1985)** نظام التسويق المرتكز على المعرفة **(1990)**،

---

* **MMSS: Marketing M**anagement **S**upport **S**ystems

نظام المعلومات التسويقي المرتكز على الحالات **(1995)**، نظام تسويق الشبكات **(1995)**[1] .

وما يمكن قوله أن نظم المعلومات التسويقية ما هي إلا وسيلة لإمداد رجل التسويق بالمعلومات التسويقية بصورة منتظمة، ولكي ينجح هذا النظام في أداء رسالته فلا بد من أن تصل هذه المعلومات إلى مدير التسويق في الوقت المناسب وأن تكون في الشكل المناسب والذي يمكن فهمه بسهولة ومن ثم يمكن الاعتماد عليها بالفعل في اتخاذ القرارات التسويقية أو في رسم الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة .

1– B. Wierenge et G.H. Van Bruggen, The integration of Marketing problem- solving Modes and Marketing Management support systems, Journal of Marketing, vol. 61, July, 1997, p. 21.

الفصـــــل الثاني

مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية

إن عملية إعدادالإستراتيجيةالتسويقية تمر أساسا بما يتضمنه هذا الإعداد من تشخيص الإمكانيات والعوامل الداخلية التي تمثل في مجملها نقاط قوة أو ضعف وتحليل البيئة الخارجية التي قد يتواجد بها تهديدات ينبغي تجنبها أو فرص مواتية لها ولإمكانياتها الداخلية، والتركيز على تحليل المنافسين خاصة، وهذا بتحديدالإستراتيجيةالملائمة لتحقيق أهدافها وبتنمية المزيج التسويقي لها. وقصد تحقيق أهداف الإستراتيجية فإن المؤسسة مجبرة على عملية قياس وتقييم ومراجعة النتائج لمنع الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ولذلك سنقتصر في هذا المبحث على عملية تحليل المكانة، وعملية تحديد الأهداف وأخيرا رقابة ومراجعة الإستراتيجية التسويقية وسنرجئ توضيح عناصر التسويق العملي الأربعة إلىالفصل القادم.

المبحث الأول: التحليل والتشخيص

يمر تشكيل الإستراتيجية التسويقية بتحليل معمق للوضعية التسويقية خاصة والمؤسسة عامة. ولغرض ذلك سنتطرق إلى مفهوم تحليل سوات **S.O.W.T*** ثم التعرض إلى تحليل المنافسين بالضبط، وذلك لأنه مرتبط بإستراتيجيةالمؤسسة وبوظائفها منها التسويقية على وجه الخصوص.

المطلب الأول : مفهوم تحليل سوات

يعد هذا الأسلوب جزءًا هاماَ في إجراءات التحليل والتخطيط الاستراتيجي فنجد بأن هناك عوامل داخلية تمثل نقاط قوة(**s**) أو نقاط ضعف (**T**), وبالمقابل وجود العوامل الخارجية التي تمثل فرص(**0**) أو تهديدات (**w**)، وبمعرفة هذه العوامل الأربعة تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية الواجب إتباعها. فالإستراتيجيةالجيدة والسليمة أساسها إدراك هذه العوامل, ويعتبر هذا العمل إستراتيجيةفي حد ذاته.

*- **s.w.o.t** : (**s**) strength (**o**) opportunities , (**w**) weaknesses **(t**) threats

وتعرف الفرصة بأنها: " مجال جذاب يمكن للمؤسسة من خلاله مع بعض الجهود التسويقية من تحقيق ميزة تنافسية " .

أما التهديد فهو: " تحدٍ معين أو خطر أو مشكلة معينة تنشأ نتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها، والتي تعمل وتؤثر تأثيرا سلبي على المؤسسة، ويترتب عليها تراجع أو انخفاض إما في ربحية المؤسسة أو تقادم المنتجات خاصة في ظل غياب الجهود التسويقية[1]."

وتُعرف نقاط القوة على أنها: " هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسين أما نقاط الضعف فهي: " قصور الإمكانات والمشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفعالية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها "[2].

وتجدرُ الإشارة إلى أنه لا توجد نقاط قوة ولا نقاط ضعف ثابتة بل تتغير بحسب المحددات التالية :[3]

- **دورة حياة المؤسسة؛**
- **طبيعة الصناعة**وما يرتبط بعوامل نجاحها الرئيسية؛
- **القطاع السوقي المستهدف؛**
- **طبيعة المنافسة**: وهذا بتغير الوضعيات التنافسية في السوق ؛
- **حجم المؤسسة**: وهذا بإتباع نفس الإستراتيجية في مرحلتين مختلفتين من مراحل نموها.

ويمكن ذكر بعض الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة وبعض نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة في الجدول التالي

الجدول رقم (1)

يوضح بعض الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف للمؤسسة

عوامل البيئة الخارجية	عوامل البيئة الداخلية

1- P.Kotler, B. Dubois, Op.Cit, p.110

2- محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص.09.

3- المرجع السابق، ص. 140.

الفرص	التهديدات	نقاط القوة	نقاط الضعف
- ظهور بدائل جديدة في الخامات أو الموردين؛ - ظهور أصناف جديدة للمستهلكين وازدياد عددهم؛ - توافر مصادر تمويل وتسهيلات نقدية؛ - صعوبة دخول منافسين جدد...الخ.	- إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة ؛ - تزايد الجمعيات والقوانين لحماية البيئة والمستهلكين؛ - تخفيض الرسوم الجمركية على الواردات، وما ينتج عنه من زيادة المنافسة الأجنبية؛ - ارتفاع أسعار الطاقة أو المواد الأولية؛ - تغير أو تطور تكنولوجيا الصناعة...الخ.	- وجود علامة تجارية معروفة...؛ - حصة سوقية كبيرة ؛ - جودة المنتجات؛ - القدرة على الابتكار؛ - تكاليف إنتاج منخفضة ؛ - توافر قوة بيعية على درجة عالية من المهارة ؛ - وجود خدمات ما بعد البيع؛ - القدرة على التمويل الذاتي.	- عدم وجود قسم للبحث والتطوير؛ - ضعف وجود برامج لتخفيض التكاليف؛ - عدم استغلال الطاقات الإنتاجية؛ - ارتفاع التكاليف الخاصة بالنقـل والتوزيع؛ - عدم وجود نظم لليقظة التنافسية...الخ.

المصدر: من إعدادالكاتب

إن التقاطع بين العوامل البيئية الخارجية وعوامل البيئة الداخلية ينتج لنا ما يسمى بمصفوفة سوات **MATRICE DE SWOT:** والتي يمكن توضيحها بالجدول الموالي.

الجدول رقم (2)
يوضح لنا مصفوفةSWOT وأهم استراتيجياتها

نقاط القوة	نقاط الضعف	البيئة الداخلية / البيئة الخارجية
نقاط قوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص **استراتيجية توسعية**	نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص **استراتيجية إصلاحية**	**الفرص**
نقاط القوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات **استراتيجية دفاعية**	نقاط ضعف تسبب وتزيد من التهديدات الخارجية **استراتيجية إنكماشية**	**التهديدات**

المصدر :نفس المرجع، ص183.

ويُعتمد على أسلوب swot في التحليل والتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:[1]

1- توجيه التركيز إلى:

- ما هي أهداف المؤسسة ؟.
- الوضع التنافسي، أي كيف تميز المؤسسة نفسها عن المؤسسات الأخرى ؟

2- تحليل الفرص: والتي تنشا كنتيجة لـ

- الفجوات التسويقية ونقاط الضعف للمنافسين ؛
- الاتجاهات الإيجابية في المحيط ؛
- الدعم والاهتمام السياسي والاجتماعي لتطورات معينة؛

ومن الممكن فرز هذه الفرص استنادا إلى الظروف الفعلية والاتجاهات المحتملة في المجالات التالية :

- العوامل البيئية المحيطة (الاقتصادية، الاجتماعية، الديمقراطية...)؛
- الابتكارات؛
- الأسواق والظروف التنافسية؛
- عوامل أخرى.

3- تحليل التهديدات : وتنشأ كنتيجة ل :

- دخول منافسين جدد إلى السوق؛
- توافر منتجات أو خدمات بديلة؛
- قوة الموقف التفاوضي للعملاء أو الموردين إزاء المؤسسة؛
- المنافسين التقليديين؛
- السياسات والإجراءات ذات التأثير السلبي على المؤسسة . والظروف السلبية بشكل عام .

4- الفرز الأولي للفرص والتهديدات : ويساعد ذلك على تركيز التحليل على المواضيع ذات العلاقة عند دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف .

1- مركز التنمية للمنظمات غير الحكومية، WWW .NGOCE .ORG Page Consulter le 21/12/2005.

5- تحليل نقاط القوة والضعف: يتم إعداد قائمة بالعناصر المهمة التي تحدد أداء المؤسسة وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي نقاط القوة والضعف ذات العلاقة بالمؤسسة؟؛
- ما هي أهمية نقاط القوة والضعف هذه بالنسبة للفرص والتهديدات المحددة سابقا.

6- اختيار الاستراتيجية : وذلك بتحديد الاستراتيجية الواجب إتباعها بهدف مواءمة الفرص والتهديدات لنقاط القوة أو الضعف.

7- تحديد الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل: من المهم هنا معرفة المؤشرات التي تحدد الأهداف سواء نوعيا أو كميا وكذلك التي تحدد ما إذا سيتم إنجازه ومتى وأين؟

المطلب الثاني: تحليل المنافسين

إن الجزء الهام والخاص في التحليل الخارجي هو الذي يرتكز على دراسة المنافسين الذي يمر أولا بالتعرف إلى مختلف المنافسين ثم بعد ذلك دراسة المنافسين ذوي الأولوية وأخيرا تحليل وضعياتهم التنافسية وتتم على النحو التالي:[1]

1. تعريف المنافسين: بالمفهوم الواسع منافسة منتج لمنتج آخر هي تبديل العميل له كلية أو جزء منه وعند قيامنا بهذا التحليل فإننا مطالبون بالإجابة على الأسئلة:

- ما هي الأصناف الرئيسية للمنتجات التي تستجيب لنفس الاحتياجات؟؛
- ما هي امتدادات التطور للمنافسين غير المباشرين على حسب الحجم أو المبيعات، اختراق السوق، الأسعار؟؛
- من هم أهم منافسينا ؟.

2. تحليل المنافسين المباشرين وغير المباشرين: يتم بوجه تقريبي على النحو التالي:

1 -Jacques lendrevie, Denis lindon., Op.Cit, p.83.

- تعريف المنافسين الحاليين، الداخلين الجدد والمحتملين؛
- وضعيات المنافسين في المجال التنافسي (المباشر وغير المباشر)؛
- تعريف الأهم والخطير منهم الحالي والمنتظر من حيث قدراتهم، استراتيجياتهم، ردود أفعالهم.

3. **تحليل الوضعية التنافسية:** وأهم مؤشر لقياسه هو تحليل الحصة السوقية للمنافسة سواء بالكمية أو بالقيمة أو قياس الحصة السوقية النسبية مقارنة بالمنافسين.

الحصة السوقية لمنتج/مؤسسة (بالكمية) = عدد الوحدات المباعة من طرف المؤسسة / عدد الوحدات المباعة من طرف جميع المؤسسات

أو:

الحصة السوقية لمنتج/مؤسسة (بالقيمة) = رقم الأعمال المحقق من طرف منتج ما/مؤسسة / مجموع رقم الأعمال المحقق من طرف مجموع المؤسسات/المنتج المعين

إن تحليل المنافسة هو عملية تقييم للمنافسين ومعناه معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وأهم ما يجب القيام به ومعرفته هو رقم الأعمال الخاص بكل منافس، هامش المردودية، التدفق النقدي، برامج الاستثمارات، والقدرات الإنتاجية، كما أن هناك تقنيات سوقية أخرى كالقياس المقارن **Le Benchmarking** تستعملها المؤسسة للمقارنة بينها وبين منافسيها لمعرفة نقاط ضعفهم ولإظهار ضعف فرضياتهم، فبعض المؤسسات تعتقد أن منتجها هو الأفضل لكن الواقع غير ذلك.

كما أن الأهداف المتبعة من طرف متنافس ما بالإضافة إلى نقاط قوته وضعفه تفسر في غالب الأحيان مبادراته وردود أفعاله فيما يخص الأسعار، ترقية الاستثمار، والشروع في إطلاق منتجات جديدة[1].

ويمكن الإشارة إلى وجود أربعة أنواع من المتنافسين على مستوى الأسواق حيث نجد[2]:

1- P. kolter, B .Dubois, Op.cit, p. 256.
2 -Ibid, p.256.

1-المتنافس المتجاوز DEPASSE هي المؤسسات التي تتفاعل ببطء أو بخجل مع التغيرات التي تحدث في السوق، والسبب وراء ذلك راجع أحيانا إما لاعتقادها بوفاء زبائنها لها أو لأنها لم تكتشف التغيرات بعد أو أنها تفتقر للأموال؛

2- المتنافس الاختياري SELECTIVE هذا الأخير يتفاعل مع بعض الهجمات فقط على مستوى الأسعار مثلا يجعل أسعاره تتماشى مع أسعار الآخرين لعدم تشجيع المبادرات اللاحقة في الزيادة في الأسعار، وتفادي كثرة الإعلان لأنه يتطلب أموالا كثيرة لكن الكشف على نقاط ضعف أو حساسية المتنافس الاختياري يعتبر بالكسب الثمين؛

3- المتنافس المفترس: FéROCE حيث يتفاعل بقسوة مع كل هجوم يمس إقليمه مثلا في سوق الصور اللحظية وقفت مؤسسة **Plaroid** ضد مؤسسة **Kodak** المشهورة بكل الوسائل لمهاجمتها حتى ألزَمتها التخلي عن منتجاتها؛

4- المتنافس العشوائي: ALAETOIRE بعض المؤسسات لا تهاجم بصفة متناسقة حيث إنها في بعض الأحيان تهاجم وأحيانا أخرى تفضل الخمول لذا يصبح من الصعب علينا اكتشاف مثل هذه الممارسات غير المنظمة والتي تتماشى مع الظروف التي تسود السوق.

ومن جهة أخرى فإن من خلال التحليل الذي تقوم به المؤسسة عن منافسيها يسمح لها بتحضير استراتيجيات للمواجهة أو التفادي، وبأي حال من الأحوال نبدأ بالهجوم؟ ومتى نتفاداه ؟ فهل نواجه:

- **القوي** أم **الضعيف**: فالعديد من المؤسسات تفضل مواجهة المتنافس الضعيف لأن هذا يكلفها موارد أقل ويربحها وقتاَ أكبر، عكس بعض المؤسسات فإنها تواجه المتنافس القوي لاستطلاعها على الجديد وكشف نقاط الضعف والقوة لتفادي ما هو ضعيف وتتبع الجيد ؛

- **القريب أم البعيد**: فمعظم المؤسسات تفضل مواجهة القريب لأن هذا يكلفها أقل؛

- **الحسن أم السيئ** : لكن الأول يمتاز عنه على الثاني بمجموعة من الخصائص:

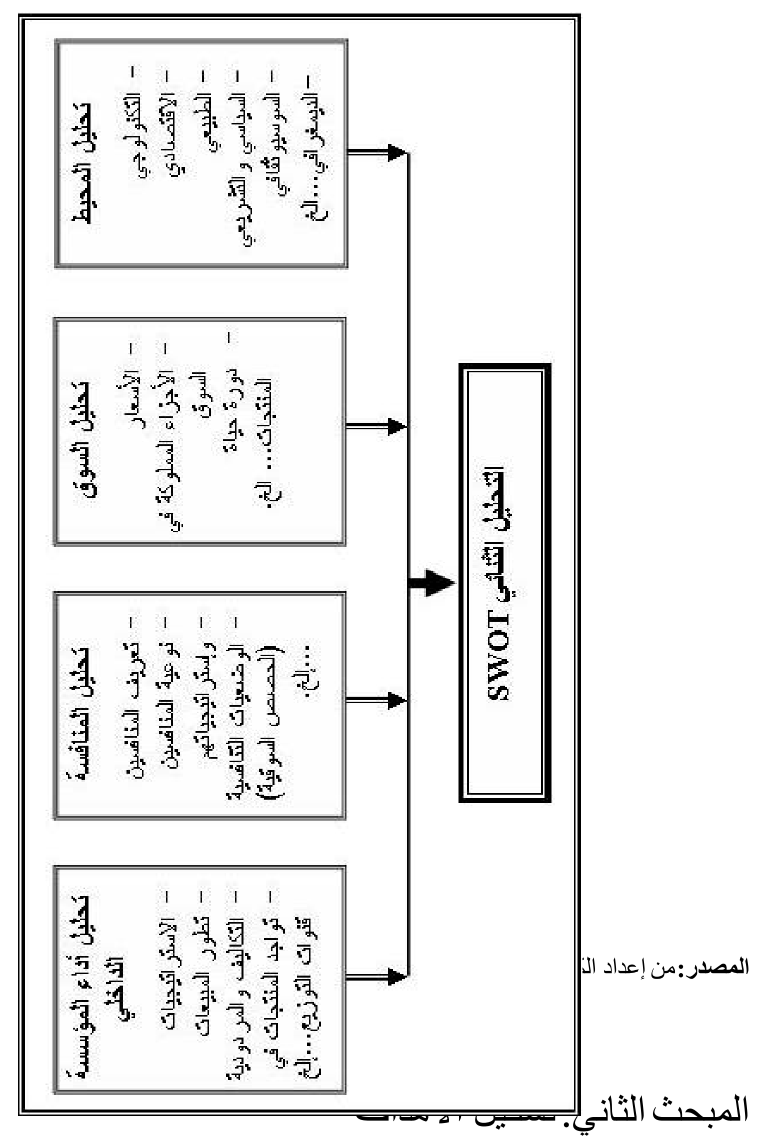
- يُقيم قياسه الخاص بإمكانيات نمو السوق؛.

- يحدد أسعاره بصفة عقلانية.
- إنه يفضل الاعتدال في القطاع.يحترم حدود وضعيته في جزء معين من السوق؛
- يعمل على تطوير منتجاته؛
- لا يرفض تقسيم كل من السوق والأرباح.

على عكس الثاني ـ السيئ ـ هو متحايل على القانون ويشكل تهديداًَ على اعتدال السوق.

وما تجدر الإشارة إليه في آخر هذا المطلب أننا نستنتج أن عملية التحليل والتشخيص عملية في غاية الأهمية لكل المراحل القادمة لإعداد الاستراتيجية التسويقية، ويمكن أن تقوم بذكر أهم العناصر الواجب تحليلها في هذا المقام وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (6) يوضح عملية التحليل والتشخيص البيئي



المصدر: من إعداد ال

المبحث الثاني:

في هذه المرحلة من مراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية تحدد إدارة المؤسسة الأهداف التي ترغب في تحقيقها من خلال أنشطتها وجهودها التسويقية وهو ما يستدعي التعريف بالأهداف ومراحل صياغتها.

المطلب الأول : مفهوم الأهداف

قبل التطرق إلى مفهوم الأهداف يجدر بنا التعريف بمفاهيم مرتبطة به وهي الغايات، الغرض، إذ تعرف الغايات على أنها :
" النتائج النهائية للمؤسسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المؤسسة، وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها "[1].

أما الغرض فيشير إلى: " الدور الأساسي للمؤسسة، والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها".[2]

فالغرض كما يتم رؤيته بواسطة المستهلكين هو أن تُمدهم المؤسسة بمنتجات ذات جودة وأسعار معقولة، أما المستخدمين هو أن تُمِدهم المؤسسة بظروف ملائمة وأجور عادلة ومحفزة، أما عند أصحاب الأسهم فهو أن تحقق المؤسسة أقصى معدل عائد على الأموال التي يستثمرونها .

إذن الغايات هي بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه في الآجال الطويلة مثل الربح، النمو، التوسع إلخ.

فلإدراك المؤسسة غرضها وتحقيقه لا بُدَ لها وأن تضع رسالتها المحددة في جملة أو عدة جمل ولكي يتم تحقيق هذه الرسالة ـ المهمة يجب عليها تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعمل على تحقيقها، والأهداف
هي : " النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي"[3]

كما أن أهداف المؤسسة تتعدد على حسب زمن إنجازها فمنها الطويلة، المتوسطة، القصيرة، أو أن هناك أهدافا اقتصادية أو اجتماعية... وحسب بيتر دراكر فإنه يقترح ثمانية مجالات رئيسية وهي:
1- وضعية السوق

1- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص. 322.
2- إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص. 04.
3- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص.323.

2 – الابتكار
3 – الإنتاجية
4 – الموارد المالية واللوجستية
5– الربحية
6– النمو والأداء
7– قدرات وأداء الأفراد
8– المسؤولية العمومية."[1]

تتميز جملة الأهداف بكونها[2]:

1. حالة أو وضع مرغوب فيه؛
2. وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب فيه؛
3. نتيجة يمكن تحقيقها؛
4. إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتائج المستهدفة.

ومثال ذلك: ننتظر معدل (**قياس**) مردودية (**وضع**) بـ **20 % (نتيجة)** خلال السنتين القادمتين **(إطار زمني)** ويفسر هذا بأن الأهداف تحدد ما الذي يمكن إنجازه أو تحقيقه ومتى سوف يتم تحقيقه. أما تحقيقه فذلك أمر تقوم به عمليات التخطيط للأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق الهدف .

إن جملة الأهداف التي تحددها المؤسسة يجب أن تتوفر فيها عدة خصائص أهمها:

1- **التسلسل والهرمية: Hieararchisés** فللمؤسسة عدة أهداف متساوية في الأهمية فيجب التركيز عليها حسب أهميتها وحسب تسلسلها التنظيمي فهناك تسلسل في الأهداف لتحديد الدور المطلوب من كل وحدة تنظيمية في المؤسسة تحقيقا للهدف المطلوب إنجازه والذي يجب أن يكون متماشيا مع أغراض المؤسسة؛

2- **التعبير الكمي أو التكميم: Quantifiés** يفضل أن يكون الهدف المطلوب تحقيقه في شكل كمي وأن يحدد فيه الوقت المطلوب إنجازه؛

1- Raymand. Alain Thieatart, la stratégie d'entreprise, Ediscience international édition, Paris, France, 1996, p .153.

2- إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص.05.

3- **الواقعية والقابلية للإنجاز:Réalistes:** يجب أن يكون الهدف واقعيا وممكنا بالنسبة لإمكانيات المؤسسة ماليا وبشريا...الخ ويجب الاعتماد في ذلك على دراسة جميع هذه العوامل بالإضافة إلى دراسة الفرص المتاحة والعوامل المتصلة بالبيئة الخارجية؛

4- **التناسق: cohérentes:** يجب أن تكون أهداف المؤسسة متناسقة وغير متعارضة، ومن النقاطالتي قد يوجد فيها التعارض كل من الأرباح قصيرة الأجل وطويلة الأجل ومجمل الأرباح والمركز التنافسي، زيادة المبيعات في الأسواق المحلية وتنمية أسواق جديدة الربح والمسؤولية الاجتماعية ....الخ.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تحديد جملة من السمات للأهداف وهي[1]:

- **الملاءمة**: أي تناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمؤسسة؛
- **الوضوح والفهم والمرونة:** أي قدرة الأهداف على تحقيق التكيف مع المتغيرات، ومنها وضع مستويات بديلة وأن يحدد نطاق التعديل؛
- **القبول:** ومعناه مشاركة جميع العاملين في تحديد الأهداف وقبولهم لها، وقد تمتد إلى أطراف خارج المؤسسة كجماعات الضغط مثلا؛
- **التحفيز** : أي وضع الأهداف بشكل محفز للأفراد، وليس مثبط لهم.

هناك نوعان من الأهداف يتم تحديدهما على مستوى إدارة التسويق[2]:

- **الأهداف المالية** : وتتعلق كثيرا بمعدل المر دودية في الآجال الطويلة، القصيرة، المتوسطة، التدفق، النقدي والأرباح التسويقية؛
- **الأهداف التسويقية**: وترتكز على الأهداف المالية السابقة وتترجم في رقم أعمال مبيعات، حصة السوق، ومنها كذلك التغطية ، التوزيع، صورة المؤسسة، الشهرة...الخ.

وعموما هناك ثلاثة أنواع رئيسية لأهداف الإستراتيجية التسويقية وهي:[1].

1- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 333- 334.

2- P.Kotler, B. Dubois, Op.Cit, p.115.

أ- **أهداف المر دودية والعائد على الاستثمار**: وهي أهداف مالية. فأهداف المر دودية تتحدد بأهداف ربحية، الإيراد على رأس المال المستثمر أو كذلك بمدى مساهمة المنتجات في التكاليف الثابتة وأرباح المؤسسة، فأهداف المساهمة قد تتشكل بقيم مطلقة أو بنسبة من رقم الأعمال مثال ذلك الحفاظ على مساهمة المنتج (س) على الأقل ب **30**% من رقم الأعمال خلال الثلاث سنوات القادمة .

ب- **أهداف الحجم وحصة السوق**: وهي مرتبطة بالحجم المرغوب في السوق المعني، أهداف هذا الصنف قد تتشكل بالتناوب أو سويا على حسب :

- حجم المبيعات (بالطن، الوحدات المباعة...الخ)؛
- رقم الأعمال؛
- حصة السوق بالكمية أو بالقيمة.

ومثال ذلك: رفع رقم أعمالنا خلال الثلاث سنوات القادمة على الأقل ب **15**% وتجاوز حصتنا السوقية بقيمة ما بين **20**% إلى **30**% للمؤسسة.

والأهداف التي تتحدد على حسب حصة السوق هي مرتبطة بالوضعية التي نريد شغلها في السوق (قائد، متحدى القائد، تابع، متخصص).

ج- **أهداف أخرى** : وقد تكون – صورة العلامة لدى المستهلكين، الموزعين وهذا نتيجة للتموضع الجيد والسياسات الاتصالية .

ومثال ذلك: العمل على رفع معدل إرضاء العملاء فيما يتعلق بخدماتنا.[1]

المطلب الثاني : إجراءات تشكيل الأهداف

إن التشكيل المنهجي للأهداف يفترض احترام عدة خطوات كما يلي[2]:

1 - البحث عن الأهداف الممكنة للمؤسسة : وتتحدد انطلاقا من الأهداف الرئيسية كتحسين المر دودية، النمو، مثلا:هذا الاختيار يتعلق كلية بدراسات البيئة الداخلية (نقاط القوة / الضعف) وعلى القيود والفرص الموجودة في المحيط.

1- Jacques lendrevie, Denis lindon, Op.Cit, p p. 841- 842.

2 -Jean Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Michael Kalika, Management (Stratégie et organisation), Vuibert édition, Paris, France, 1996, p p. 42- 45.

2- تحديد تشغيل الأهداف: بمجرد عرض الخيارات الممكنة يجب التدقيق في موضوعين ملموسين وهم:

- القيم المنتظرة كالمرور من نسبة **20%** إلى **30 %** من حصة السوقية ؛
- مدة إنجاز هذه الأهداف كمدة خمس سنوات مثلا

3- تحليل العلاقات بين الأهداف: سنقوم بنوعين من الدراسات :

- **الأولى:** تركز على علاقات الارتباط وعدم الارتباط ما بين الأهداف بأبعاد الخيارات المتعارضة

النمو / المردودية(-)؛ النمو / التشغيل(+)؛ النمو / التصدير(+)؛
المردودية/التشغيل(-)؛ المردودية/التصدير(=)؛ التصدير/التشغيل(+) .
حيث: (+) أهداف متكاملة؛ (=) أهداف مختلفة؛ (-) أهداف متعارضة.

- أما **الثانية** فوظيفتها إنجاز العلاقات ذات الأولوية بين مختلف الأهداف، ولذلك سنقوم بترتيب الخيارات الممكنة وتخصيص معاملات لها.

4- تحليل المميزات المحققة للأهداف: يجب أن يكون مستوى الطموح خياليا إذ يجب التساؤل على كل النقاط المتاحة من الوسائل الكافية لتحقيق الأهداف والأفراد ذوي التكوين الجيد وبأعداد كافية، رأسمال، معارف تكنولوجية...الخ؛

5- اختيار نظام الأهداف: من بين الأهداف الممكنة سنختار الأهداف الموائمة لقيم فريق الإدارة؛

6 - **تحقيق الأهداف:** يلتقي المسؤولين ويعرضون الخطوط العريضة للخطة بالتفاوض وترك المقاومة؛

7- **الرقابة:** نظام الرقابة مُشَكلٌ لِهدفِ كشف إنجاز الأهداف لتكييفها مع هذه التغيرات.

المبحث الثالث: رقابة ومراجعة الاستراتيجية التسويقية

تعتبر الرقابة على الإستراتيجية التسويقية بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها الإستراتيجية التسويقية، وهي التأكد من أن الأهداف المسطرة في الإستراتيجيةالتسويقية مطابقة لِمَا حدث في الواقع العملي لها، وهي بذلك توفر العديد من المعلومات التي تظهر نقاط القوة والضعف في التنفيذ قصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.

المطلب الأول: ماهية الرقابة التسويقية

تعرف الرقابة التسويقية على أنها : " عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها "[1].

- يشير **Procter** إلى أنها : " عملية مستمرة لاكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوب بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية "[2].
- تعرف أيضا على أنها: " الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من تحقق الأهداف التسويقية وتحديد أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختـــلاف الأداء الفعلي عن الخطة "[3].

فالعملية الرقابية للتسويق هي العملية المستمرة التي تقوم بها إدارة التسويق على خططها واستراتيجياتها قصد تصحيح الانحرافات الناتجة عن الفرو قات بين ما خطط له وما تم تحقيقه . بالإضافة إلى توفيرها المعلومات الضرورية عن الأداء التسويقي بوجه عام .

تستخدم إدارة التسويق في عملية الرقابة مجموعة أدوات منها المحاسبية وأخرى غير محاسبية[4] :

1- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص.371 .
2- محمد جاسم الصميد عي، مرجع سبق ذكره، ص.321.
3- محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.247.
4 -J.P. védrine, M. Sylvie, Op.Cit, p p. 196- 197.

- **الأدوات المحاسبية:** تتألف من المحاسبة التحليلية وهذا باحتساب التكاليف، ورقابة الموازنات من خلال الأدوات غير المحاسبية وميزانيات تعد لهذا الغرض ولكل عنصر تكلفة أو المنتجات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها؛
- **الأدوات غير المحاسبية:**وتتكون من خلال المصادر المتعددة الداخلية منها كالإحصائيات عن المبيعات أو المعلومات المستقاة من ملفات العملاء.أو الخارجية من خلال نتائج دراسات السوق، كل هذه المعلومات تشكل ما يسمى بلوحة القيادة المتكونة من مجموعة مؤشرات مفتاحية.

و يمكن تلخيص الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرقابة التسويقية فيما يلي:[1]

- إنها تمكن من الحكم على الأداء الكلي أو الجزئي لإدارة التسويق، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الوظائف التسويقية ؛
- تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداما سيئا مما يزيد من تكاليف المؤسسة.

إن الرقابة التسويقية تهدف أساسا إلى منع الأخطاء التي قد تحدث عند تنفيذ الإستراتيجية أو اكتشاف هذه الأخطاء قبل حدوثها، بالإضافة إلى تحديد نظام الحوافز للأفراد القائمين على تنفيذ الخطة التسويقية، وتهدف كذلك إلى تصحيح الأخطاء التي وقعت في الماضي ومنع حدوثها في المستقبل.

ويقول توفيق محمد عبد المحسن: " إن اكتشاف الأخطاء ومنع حدوثها أو تصحيحها أو تحديد نظام الحوافز ما هو إلا مواصفات نظام الرقابة، بل يجب أن يكون الدافع الأساسي من وراء عملية الرقابة هو الذي يهدف إلى تحديد الغرض من نظام الرقابة في شكل يتضمن أكثر من هذا ".[2]

فنظام الرقابة هو الذي يهدف إلى توحيد الأجزاء وقطاعات المؤسسة بغية تحقيق هدف واحد، كما يجب أن يكون إطاراً لجميع خطط المؤسسة وسياستها.

1- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص.372.

2- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق، مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1996، ص.339.

إن إدارة التسويق أمامها ثلاثة أساليب للرقابة قد تتبعهاهي:[1]

1- **رقابة بعدية**: وتتم في نهاية السنة بتحديد الانحرافات الناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية وهي التي تكون ذات الأثر الكبير عادة؛

2- الرقابة القبلية (الموجهة): وهو أسلوب للتنبؤ بالانحرافات التي قد تحدث عن الأهداف ويوجه الإدارة للأعمال المطلوبة لوضع الإستراتيجية على المسار الصحيح سواء بتعديل الأهداف، الاستراتيجيات أو البرامج لمنع حدوث الانحرافات؛

3-الرقابة التكيفية (تتم أثناء تنفيذ الإستراتيجية): وتعمل على تعديل أو تكييف الخطط بناءًا على نظام التنبؤ بالمتغيرات التي تحدث في ظروف البيئة، وهي بذلك رد فعل للانحرافات عن الإستراتيجية أثناء تنفيذها .

ومهمَا كان الأسلوب المتبع أو المستخدم أو المتنبئ فعملية الرقابة تمر بالخطوات التالية:[2]

1- **تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة والتقييم: و** هذا على كل جوانب العملية التسويقية والبحث عن نقاط الضعف والاختناق التي تتطلب المعالجة لما قد تسببه في إعاقة الإستراتيجية التسويقية؛

2- **وضع معايير نموذجية للإنجاز سواء كمية أو نوعية**: على أن تكون المعايير المعتمدة منسجمة مع ما هو سائد في بيئة المؤسسة؛

3- **وضع أسلوب أو سياق الرقابة**: وهذا بتحديد كيفية انجاز وتوفير نظام معلومات ذي كفاءة عالية؛

4- **مقارنة النتائج مع معايير الإنجاز** : بغية التعرف على مدى تنفيذ الخطة وكذلك التعرف على الانحرافات عند حصولها وتعديلها ؛

5- **وضع الحلول اللازمة** والإجراءات التصحيحية وتشجيع الجهات القائمة .

المطلب الثاني : أنواع الرقابة التسويقية

1- عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص. 44- 46.

2- محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 321- 313.

يمكن التمييز بين أربعة أنواع من الرقابة التسويقية وهي كلها تهدف إلى الوصول إلى تحقيق أهداف الاستراتيجية التسويقية، كما أن هذه الرقابة تكون في مستويات مختلفة، وكل منها له أدواته الرقابية والأهداف المتوخاة منها، والجدول التالي يوضح هذه الأنواع:

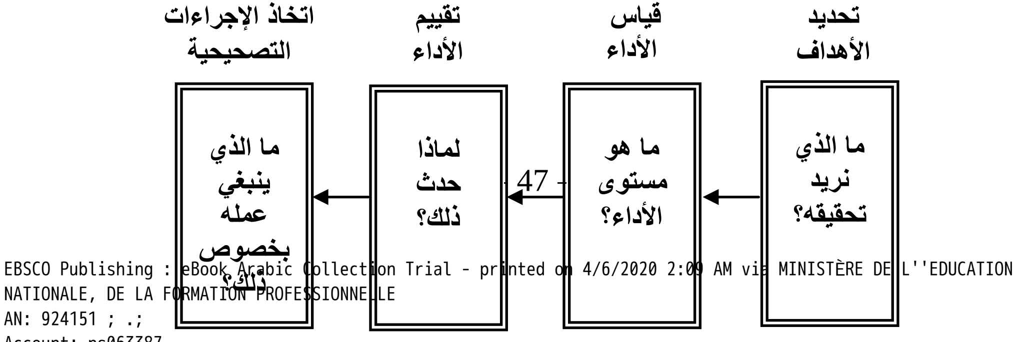
الجدول رقم (3)
يوضح الأنواع المختلفة للرقابة التسويقية .

نوع الرقابة	المسؤولية الأساسية	الهدف من الرقابة	الأدوات
رقابة الخطة التسويقية	- الإدارة العليا - الإدارة الوسطى	- قياس مدى تحقق الأهداف المنتظرة	- تحليل المبيعات، الحصة السوقية - معاملات الإنفاق مقارنة برقم الأعمال - التحليل المالي
الرقابة على الربحية	- المراقب التسويقي	- قياس مدى ربح وخسارة المؤسسة للعمال	دراسة المر دودية من خلال: - المنتج - القطاع الجغرافي - الجزء السوقي - حلقات التوزيع - حجم الطلبيات
الرقابة على الكفاءة	- الإدارة التنفيذية والوسطى - المراقب التسويقي	- تقييم وتحسين الكفاءة - الأعمال التجارية وأثرهما على النفقات	تحليل: - الإنتاجية (الكفاءة) - القوى البيعية - الإعلان - ترويج المبيعات - التوزيع
الرقابة الاستراتيجية	- الإدارة العليا - المرجع التسويقي	قياس مدى الاستفادة من الفرص تبعا: - للأسواق - المنتجات - حلقات التوزيع	- تحليل الفعالية التسويقية للمؤسسة - المراجعة التسويقية

المصدر: P. Kotler , B. Dubois, p.700

1- الرقابة على الخطة السنوية: وهدفها التأكد من أن المؤسسة قد حققت المبيعات والأرباح والأهداف الأخرى التي تم تحديدها في الخطة السنوية والشكل الموالي يوضح الخطوط الأربعة اللازمة لتحقيق رقابة الخطة السنوية.

الشكل رقم (7) خطوط رقابة الخطة السنوية:



المصدر: محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص374.

فالإدارة تقوم بتحديد الأهداف الشهرية أو السنوية ثم تقوم بقياس الأداء في السوق أي قياس قدرتها على النمو في السوق، بعد ذلك تقيم أدائها في السوق ومعرفة أسباب انحرافها، ومنه تعمل الإدارة على تصحيح الانحرافات بإجراء تعديل جزئي أو كلي وهناك أربعة طرق تستخدمها المؤسسة في قياس أداء مدى التقدم في تحقيق الأهداف، منها [1] : تحليل المبيعات، تحليل التكاليف التسويقية، تحليل الحصة التسويقية، التعرف على اتجاهات المستهلك.

2- **الرقابة من خلال الربحية:** تفيد هذه الوسيلة في تحديد معدل الربحية الذي يعد مؤشرا وهدفا للمؤسسة لكل منتج في القطاعات السوقية، وهذه المعلومات سوف تفيد الإدارة في تحديد ما إذا كانت الربحية ناتجة من منتج أو منطقة أو نشاط تسويقي أو قنوات ...الخ . فيجب أن يتم التوسع فيه أو تقليصه أو إقصاءه من نشاط المؤسسة [2]. ويعتمد هذا النوع من الرقابة بصفة أساسية على تحليل التكاليف التسويقية المختلفة والتي ترتبط بأداء كل نشاط على حدة المنتج، الجزء السوقي، القطاع الجغرافي، التوزيع، الطلبيات...الخ.

3- **الرقابة على الكفاءة التسويقية:** إذا أوضحت الدراسة السابقة أن معدلات الربحية غير مناسبة لبعض مجالات المنتجات أو المناطق أو العملاء أو الأسواق السابق تقييمها، فإن السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو ما إذا كانت هناك طرق أكثر كفاءة للإدارة قوى البيع أو الإعلان والتوزيع أو تنشيط المبيعات[3]، ويمكن سرد بعض أهم المؤشرات الخاصة بأداء النشاط التسويقي [4]:

- **الكفاءة التسويقية الكلية =**

1- توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص.340.
2- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص.386.
3- عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص. 44- 46 .
4- فريد النجار، التسويق التجريبي (تنمية المهارات التسويقية والبيعية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص.203 .

قيمة المبيعات / تكاليف التسويق أو صافي الأرباح / تكاليف التسويق

- **الكفاءة التسويقية النوعية لمنتج أو منطقة بيعية=**
قيمة المبيعات النوعية/تكاليف التسويق للمنتج أو المنطقة

- **الكفاءة التسويقية لكل عنصر مزيج تسويقي=**
قيمة المبيعات أو صافي الأرباح/ تكلفة الترويج مثلا.

- **الفعالية التسويقية الكلية=**
قيمة الأهداف المحققة/قيمة الأهداف المخططة لفترة أو منطقة ما أو مندوب بيع واحد.

أو هي كذلك:قيمة الأهداف الفعلية/ قيمة الأهداف المستهدفة.

- **إنتاجية التسويق=** الفعالية التسويقية /الكفاءة التسويقية.

- **فعالية التكاليف التسويقية=**
تكاليف التسويق الفعلية /تكاليف التسويق النمطية[1]

4- الرقابة الإستراتيجية: يهدف هذا النوع إلى مراجعة كفاءة الأداء التسويقي بشكل إجمالي، وتتم الرقابة الإستراتيجية على فترات متباعدة لأن الإستراتيجية تتطلب فترة زمنية، ثم بعد ذلك تحتاج المؤسسة إلى مراجعة المخطط التسويقي العام، وتم من خلال أسلوب المراجعة التسويقية.

والرقابة الإستراتيجية تركز على القضايا الكبيرة وتطلب تغيرات مؤثرة في البيئة الخارجية، وفي أعمال المنافسين ومخططهم، وفي الإدراك الذي يحمله العملاء عن المؤسسة أو منتجاتها، وفي نقاط القوة والضعف للمؤسسة[2]. وهذا ما يتطلب من المؤسسة رصد ومراقبة عملية التغيير الاستراتيجي في البيئة وأهم مصادر ذلك هو التغير على الطلب نتيجة للتغير التكنولوجي أو حلول منتجات بديلة، طبيعة الأسواق، التغير في القنوات التوزيعية وطبيعة المستهلكين[3].

المطلب الثالث : المراجعة التسويقية

1 -P.Kotler, B. Dubois, Op.Cit, p.724.

2- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص.417.

3- محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص.324.

تعرف المراجعة التسويقية على أنها : " عملية تقييم إجمالي للبيئة التسويقية للمؤسسة ولإمكانيات المؤسسة وقدراتها ولأهدافها واستراتيجياتها "[1]

فهي تقيس مدى مضي المؤسسة في الطريق الصحيح وإن لم تكن فأين ينبغي أن توجه الاهتمامات، كما يمكن القول بأن المراجعة التسويقية هي: " أسلوب اختبار شامل ونظامي ومستقل لبيئة وأهداف واستراتيجيات وأنشطة المؤسسة لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وتحديد التصرفات الواجبة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة "[2].

وتعرف كذلك بأنها : " الفحص الإداري الشامل والمنهجي والمستمر للبيئة والتنظيم والنظم والإنتاجية والوظائف التسويقية بالمؤسسة من ناحية، وللأهداف والسياسات الإستراتيجية للمشروع من ناحية أخرى وذلك بهدف التأكد من مدى تناسقها وملاءمتها لتحقيق كفاءة النشاط التسويقي بشكل عام، وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل خاص "[3].

كما يعرفها كوتلر بأنها : " اختبار شامل، مستقل نظامي ودوري للبيئة التسويقية، الأهداف التسويقية والاستراتيجيات، أعمال المؤسسة للتعرف على المجالات التي تعترضها مشاكل، والتي تتطلب إجراءات تصحيحية توجه للتحسين من فعاليتها التسويقية "[4].

فالمراجعة التسويقية تتم بصفة دائمة ومنتظمة هدفها الكشف عن مناطق الخلل والضعف في النواحي التسويقية ومحاولة تصحيحها وتصويبها نحو الأهداف المرجوة والمنتظرة.

ولتحقبق هذا الغرض ذلك يجب على نظام المراجعة التسويقية أن يتصف بخصائص أهمها[5]:

- **يجب أن يكون شاملا** : أي اشتماله كل الجوانب المتعلقة بالجهود التسويقية للمؤسسة وليس فقط تلك الجوانب التي تسبب نوعا من المشكلات في الأداء التسويقي؛

1- إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص. 89.
2- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص.307.
3- نفس المرجع، ص.307.
4- P.Kotler, B. Dubois, Op.Cit, p.307.
5- إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص. 89- 90 .

- **يجب أن يكون نظاميا** وهذا بالمرور بخطوات مخططة ومتتابعة؛
- **يجب أن يكون من جهة مستقلة ومحايدة:** فلضمان المراجعة والتقييم من الأفضل أن تتم من قبل بعض الأفراد الخارجيين بدلا من أولئك الأفراد المسؤولين عند تنفيذالإستراتيجيةالتسويقية للمؤسسة؛
- **يجب أن يؤدي بشكل دوري:** أن تؤدي على أساس منتظم (شهريا أو نصف سنوي مثلا).

إن نظام المراجعة التسويقية يقوم باختبار ستة مجالات تعكس المواقف التسويقية المختلفة وهي كما يلي[1]:

1.**مراجعة البيئة التسويقية**

- البيئة العامة (السكانية، الاقتصادية، السياسية، الثقافية...)؛
- البيئة الخاصة (الأسواق، المجهزون، الموزعون، المستهلكون...).

2.**مراجعة الإستراتيجيةالتسويقية:** وتتمثل في استعراض رسالة المؤسسة في ضوء الاحتياجات الفعلية في السوق والأهداف التسويقية على مستوى المؤسسة، وكذلك استعراض الاستراتيجيات التسويقية ومدى مناسبتها للبيئة التسويقية الحالية والمستقبلية مثل استراتيجيات المركز التنافسي والسوقي التي تم تطبيقها وما هي التوجهاتالإستراتيجيةالتي قامت المؤسسة بتبنيها.

3.**مراجعة الأنظمة التسويقية**وتشمل على:
- نظام المعلومات التسويقي؛
- نظام التخطيط التسويقي؛
- نظام الرقابة التسويقي.

4.**مراجعة النظام التسويقي**

- النظام الرسمي أو الهيكل التنظيمي لوظيفة التسويق؛
- الفعالية التنظيمية لمختلف الإدارات التي تشترك مع وظيفة التسويق.

1- محمد توفيق عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص.354.
ومحمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 321- 322 .

5. **مراجعة الإنتاجية التسويقية** وهذا من خلال تحليل الربحية وتحليل الفعالية ومدى الرقي في الأداء التسويقي وهناك الكثير من مؤشرات الفعالية والإنتاجية التي يمكن استخدامها سواء على مستوى النشاط التسويقي بشكل عام أو على مستوى كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وقد تطرقنا إلى بعض منها.

6. **مراجعة الوظيفة التسويقية**: وهذا بتقييم متعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية.

الفصـــل الثالث

إستراتيجيات المزيج التسويقي

يُعبر المزيج التسويقي عن تلك التوليفة الرباعية المكونة من (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) التي تستخدمها إدارة التسويق للتمكن من إشباع رغبات وحاجات المستهلك من جهة . وتحقيق أهداف المؤسسة وبناء قواعد تنافسية من جهةثانية إذا ما أحسن فهم صياغة إستراتيجيات خاصة بكل عنصر، وهو ما سنتناوله في هذا المبحث.

المبحث الأول : إستراتيجية المنتج

يعتبر المنتج قلب الإستراتيجية التسويقية، وفشله في السوق أو في تلبية رغبات وحاجات المستهلكين لن يعوضه أي جهد آخر من عناصر المزيج التسويقي، فهو حجر الأساس الذي تدور حوله جميع الأنشطة التسويقية، ولهذا سنقوم بشيء من الإيجاز التعريف بمفهوم المنتج ومزيج المنتجات، والتعرض إلى مفهوم المنتجات الجديدة ومراحل تطويرها وتنميتها باعتبارها أحد القرارات الهامة في إستراتيجية المنتج.

المطلب الأول: مفهوم المنتج

يعرفُ المنتج بمفهومه الشامل بأنه : " مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجاته وهي مادية من خصائص مكونة له ومنافع نفسية من جراء استخدام هذا المنتج "[1] .

وعرفه **STATON** بأنه : " مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة يضمنها الغلاف، اللون، السعر وشهرة المنتج وخدماته، والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته "[2].

ويعرف كوتلر المنتج بأنه : " أَيْ شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما "[3] .

1- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص 180 .

2- محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص. 226.

3- P. Kotler, B. Dubois, Op.Cit, p. 412.

و يضيف بأنه كل ما يستحق جذب الاهتمام أو التملك أو الاستهلاك، كما قد يكون المنتج مادياً، خدمة أفراد، مكان، منظمة، فكرة.

فمن التعاريف السابقة نستنتج أن المنتج هو مجموعة الصفات التي يقدمها المنتج سواء المادية - الملموسة- والمتمثلة في السلع أو غير المادية غير الملموسة – والمتمثلة في الخدمات والتي تقدم منافع لإشباع حاجات ورغبات المستهلك ويمكن التفرقة بين السلع والخدمات بالإجابة على الأسئلة التالية[1]:

- ملموسيتها (هل المنتج ملموس ؟) ؛
- تخزينها (هل المنتج يمكن تخزينه ؟) ؛
- قياسية (هل هي قياسية ؟) ؛
- مشاركة المستهلك (هل المستهلك يشارك في تشكيلها أو توزيعها (نقل المنتج) ؟) .

للمنتج عدة تصنيفات وهي موضحة في الجدول التالي :

1- D. Pettigrew, Normand Turgeon, Op .Cit, p.131.

الجدول رقم (4)
يوضح تصنيفات وتقسيمات المنتج.

التصنيف حسب الطبيعة	الأمثلة للمنتج	التصنيف حسب الطبيعة	الأمثلة للمنتج
- البعد لاقتصادي - المشتري - غرض الشراء	مكملة، بديلة صناعي، استهلاكي استهلاكية، صناعية	- الاستخدام - الحاجة للمنتج - الجهد الشرائي - طول العمر	شخصي، جماعي أولية، مكملة سلع ميسرة، تسوق، تخصص سلع معمرة، غير معمرة...الخ

المصدر: من إعداد الكاتب

للإشارة فإن المنتج له خمسة أبعاد والتي لا بد على مصلحة التسويق أن تكون على دراية بها وهي:

1 - **نواة المنتج:** حيث يصف الميزة الأساسية أو الخاصية التي تعرض للمستهلك في المنتج، ففي مثال السيارات نجد الخاصية الأساسية للمنتج هي النقل، أما الفنادق فهي المبيت؛

2 - **المنتج الأساسي:** ويتكون من خصائص المنتج (كالتعبئة، الشكل، الجودة، الصورة) ففي مثال السيارات نجد المنتج الأساسي هو الخصائص الخاصة بالشكل، الحجم، اللون...؛

3 - **المنتج المنتظر:** يرتبط بجميع الخصائص التي ينتظرها المستهلك من خلال اقتناء المنتج الموجود فعلا (فندق نظيف، استقبال حار) أو سيارة ذات دوران سهل؛

4 - **المنتج الإجمالي:** وهو يشمل جميع خصائص المنتج الأساسي والمنتظر، وبتقديم هذه الخصائص من طرف المؤسسة للتمييز على المنافسين، ففي مثال السيارات تقديم خيارات خاصة، نظام الآمان، عقد الصيانة، توفير سيارات بديلة... إن هذا المستوى من المنتج يتم على أساسه المقارنة من طرف المستهلك للعروض المقدمة والتي يتم فيها التمايز من حيث المنتج الإجمالي.

5 - **المنتج المحتمل : و** يضم جميع التحسينات والتعديلات، وهي كثيرة، والاهتمام بهذا المستوى من المنتج هو مهم خاصة في المستقبل لاشتداد المنافسة ففي مثالنا للسيارات يكثر الحديث عن القيادة الذكية مثلا .

المطلب الثاني : مفهوم مزيج المنتجات

يُعرف مزيج المنتجات بأنه: " تلك التركيبة التي تُكَوَن مجموعة وخطوط المنتجات التي تقوم المؤسسة بعرضها في السوق "[1]

ويعرف كذلك على أنه: " قائمة المنتجات التي ترغب المؤسسة ببيعها في السوق ويكون متكوناً من منتج واحد وهو مزيج بسيط، أو من عدة منتجات ويسمى بتشكيلة المنتجات "[2].

أما كوتلر فعرفه بأنه " مجموعة التشكيلات والمواد المقترحة للبيع من طرف المؤسسة "[3] .

كما يجب التفرقة بين مزيج المنتجات(**MIX DES PRODUITS**) التي تم تعريفها من قبل، ومفهوم التشكيلة (**LA GAMME**) التي هي :
" مجموعة المنتجات المرتبطة فيما بينها والمتشابهة في الاستعمال أو الموجهة لنفس العملاء أو تباع لنفس نقاط البيع أو تباع ضمن مجال سعر محدد[4]".

ويتصف مزيج المنتجات بما يلي[5] :

- **الاتساع:** هو عدد خطوط المنتجات الموجودة بداخل المؤسسة، والذي يمكن المؤسسة من تحقيق سمعة طيبة وتقديم منتجات تدور حول احتياجات المستهلك،
- **العمق:** يشير إلى عدد المنتجات التي تنتجها المؤسسة بداخل كل خط، ويحقق للمؤسسة الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة وتلبية حاجات متباينة؛

1- محمد حاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص. 185 .
2- نفس المرجع، ص.185 .
3- P.Kotler, B. Dubois, Op.Cit, p.417.
4- Ibid, p.418.
5- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص. 236- 237 .

- **الارتباط:** درجة التناسق بين خطوط المنتج وأساس التفرقة هو بواعث الاستعمال أو طرق التوزيع أو الإنتاج...الخ. فكلما زاد الارتباط بين هذا المزيج أمكن تحقيق اسم للمؤسسة وتدعيم هذا الاسم في مجال معين؛

- **طول المنتجات** وهو مجموعة المنتجات الفردية الخاصة بمزيج المنتجات.[1]

إن معرفة الأبعاد الأربعة لمزيج المنتجات من شأنها مساعدة متخذي القرار التسويقي في تخطيط الاستراتيجية التسويقية المناسبة لكل منتج وهي تندرج ضمن المضامين التسويقية التالية:[2]

- إضافة خطوط منتجات جديدة لتوسيع مزيج منتجاته؛
- إضافة (توسيع) خطوط المنتجات الموجودة حاليا ؛
- إضافة نماذج معدلة من المنتج إلى كل خطوط المنتجات؛
- زيادة التكامل والترابط بين خطوط المنتجات.

والمهم في دراسة مزيج المنتجات هو القيام بتحليلها من وجهتين الأولى تسويقية والثانية مالية:[3]

1- **تحليل مزيج المنتجات من خلال نمط المنتجات:** نجد أن هناك:

- **منتجات رائدة:** وهي المنتجات التي تحقق رقم أعمال كبير؛
- **منتجات الجذب:** لها دور جذب المستهلكين بقصد الشراء ودفع المستهلكين للتعريف بالمؤسسة وصورتها؛
- **منتجات على خط الانطلاق:** وهي المنتجات التي ستعوض المنتجات الرائدة أو منتجات يتم المرور من خلالها بين منتجين رائدين؛
- **منتجات التعديل:** وهي منتجات لامتصاص التكاليف الثابتة وتعويض تقلبات المبيعات؛

1- محمد جاسم الصميد عي، مرجع سبق ذكره، ص. 186 .
2- ناجي المعلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص. 157- 158 .
3- Jacques Lendrevie , Denis lindon , Op.Cit, p .319.

- **المنتجات التكتيكية:** وغرضها إزعاج المنافسين أو الاستجابة السريعة لأفعال المنافسين .

2- **تحليل مزيج المنتجات من خلال رقم الأعمال:** وهذا بإتباع القاعدة المعروفة **80/20** بحيث إنَ حوالي**80**% من رقم الأعمال ينجز من خلال **20**% من المنتجات (الرائدة) .

إن استراتيجية المنتج تتضمن مجموعة قرارات ويمكن تلخيص أهمها كما يلي[1] :

- **قرارات خاصة بالعلامة:** عن طريق الأسماء والكلمات أو الرموز أو الصور أو مزيج بعض منها بهدف تعريف المنتجات أو المنتج الذي تقدمه المؤسسة لتميزه عن منتجات باقي المنافسين؛

- **قرارات التغليف والتعبئة:** وهي مجموعة الأنشطة التي تهتم بتصميم إنتاج عبوة المنتج وغلافها الخارجي ويعتبر الغلاف في كثير من المنتجات جزءاَ أساسياَ للمنتج في حد ذاته ؛

- **قرار الضمان:** وهو تقديم المنتج أو الوسيط للمستهلك مسؤوليته عن العيوب التي قد تظهر في بعض الوحدات المباعة وضمان طريقة أداء المنتج بطريقة مرضية ؛

- **قرار الخدمة :** وهو جزءا لا يتجزأ من العملية التسويقية، ولا يجب أن تنقطع العلاقة مع المستهلك وقد تتضمن التسليم، التثبيت، ضمان خدمات ما بعد البيع، الإصلاح ...الخ.

المطلب الثالث : مفهوم المنتجات الجديدة

إن أحد القرارات الهامة والذي يعد من المسائل الحيوية والمهمة لنجاح المؤسسة واستمرارها هو مدى قدرتها على تقديم المنتجات الجديدة، والتي تنظر من حيث درجة الخبرة في السوق، ومن حيث درجة الجدة بالنسبة للمؤسسة وفي هذا نجد الأنواع التالية[2] :

1- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص. 251- 266 بتصرف.
2- أبو بكر بعيره، مرجع سبق ذكره، ص. 110 .

1- **منتجات جديدة بالمرة** وهي التي تخلق أسواقا جديدة لم تكن معروفة من قبل.

2- **خطوط منتجات جديدة:** والتي تسمح للمؤسسة من دخول الأسواق القائمة فعلا بهذه المنتجات

3- **إضافة إلى خطوط المنتجات القائمة:** حيث يتم إضافة منتجات جديدة إلى المنتجات المماثلة الموجودة والتي تسوقها المؤسسة؛

4- **تحسين ومراجعة المنتجات الموجودة** : حيث تقوم المؤسسة بإدخال تحسينات على منتجاتها القائمة وأهم القرارات التي تخص ذلك هي[1]:

- إجراء تغييرات في الخصائص الوظيفية للمنتج بتحويرات وتعديلات بسيطة؛
- إجراء تغييرات في النواحي النوعية للمنتج وجودته ؛
- إجراء تغييرات في تصميم المنتج وعلى المظهر الخارجي بهدف المحافظة على مستوى المطلوب من الجاذبية التي ينبغي أن يوفرها للمستهلك؛
- إجراء حذف المنتجات عديمة المر دودية .

5-**إعادة تحديد موقع المنتج من السوق (إعادة تموضعه):** وهذا عن طريق توجيه المنتجات الموجودة حاليا لتخدم أسواق جديدة أو التركيز على أجزاء محددة من أسواق معينة ؛

6- **تخفيض تكلفة إنتاج المنتج** : تقديم نفس المنتج للسوق ولكن بأقل تكلفة بإدخال تحسينات في أساليب وطرق الإنتاج والتسويق .

كما أن المؤسسات تعمل على تحقيق أهدافها بالنسبة لطرح المنتج الجديد بإحدى الإستراتجيتين التاليتين[2]:

- **استراتيجية التملك :** وهذا بالبحث عن مؤسسات أقل منها حجماً والتي طورت بعض المنتجات وتقوم المؤسسة بشرائها بالكامل أو شراء علامة تجارية معينة من أصحابها الدين طوروها أصلا أو حق الترخيص بتصنيع منتجات معينة؛

1- محمد جاسم الصميد عي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 201- 203 بتصرف .
2- أبو بكر بعيره، مرجع سبق ذكره، ص. 111 .

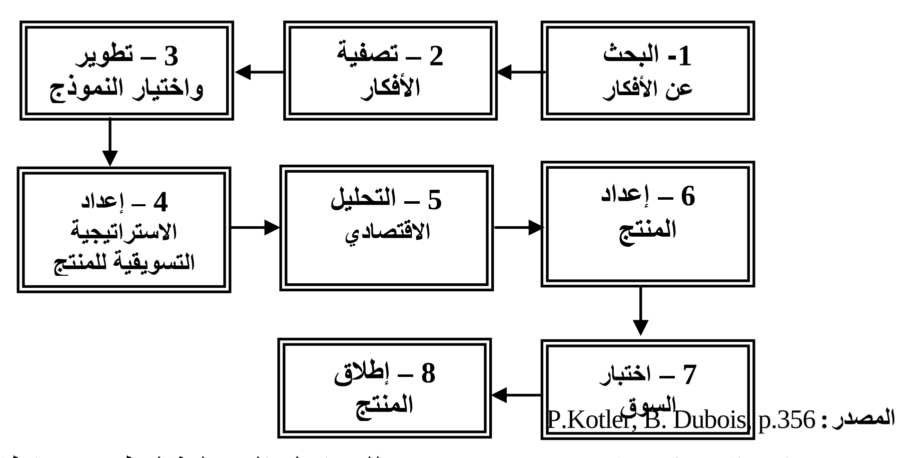
- **استراتيجية التطوير :**وهذا بتطوير المؤسسة منتجات جديدة بنفسها، إما داخليا من خلال وحدة خاصة بالبحث والتطوير، أو خارجيا عن طريق التعاقد مع باحثين أو مؤسسات بحثية متخصصة لإجراء الدراسات المطلوبة.

ومن أهم الأسباب التي تدعو إلى إطلاق وتنمية المنتجات الجديدة ما يلي:

- كل منتج له دورة حياة معينة، مما يستدعي إطلاق منتجات متتالية لبقاء واستمرار المؤسسة وتزكيتها؛
- تحقيق أهداف النمو للمؤسسة؛
- تزيد المنتجات الجديدة من تعدد اختيارات وتفضيلات المستهلكين؛
- نقص الموارد وزيادة التدخلات الحكومية لحماية المستهلكين، مما يدفع إلى محاولة إطلاق وتطوير منتجات أقل إضراراً بالمستهلك والبيئة.

وتمر عملية تطوير المنتج الجديد وإطلاقه بالمراحل الموضحة كالآتي:

الشكل رقم: (8) يوضح المراحل المختلفة لتطوير وإطلاق المنتجات الجديدة *



المصدر : P.Kotler, B. Dubois, p.356

وإجمالا يمكن تقديم شرح مختصر للمراحل المختلفة لتطوير وإطلاق المنتج الجديد كالآتي[1] :

1 – البحث عن الأفكار : يمكن الحصول على مجموعة الأفكار التي تصلح كمنتجات عن طريق العديد من المصادر، العملاء، الطالبين، الموزعين، الممثلين، المديرية العامة، البحوث الوثائقية، المنافسون... فكلها تشارك لإمدادنا بأفكار جديدة؛

2 – تصفية الأفكار: تعمل المؤسسة على تصفية الأفكار الجذابة من المرحلة السابقة وإقصاء السيئة منها والاحتفاظ بالمُهِمَةُ منها، وهذا بطرح مجموعة تساؤلات حول توافق الأفكار مع أهداف المؤسسة ومواردها ومعرفة عوامل النجاح الخاصة بكل فكرة؛

3 – تنمية واختيار النموذج: فالأفكار يجب أن تُحول إلى نموذج، أي وصف للمنتج الذي سيقدم للمستهلك ويكون جذابا في السوق؛

*- لمزيد من الإطلاع والتعمق الرجوع إلى:

- P.Kotler , B . Dubois, Op.Cit, p p. .375- 380

1- Marc Vandercammen, Marketing (L'esseentiel pour comprendre, décide, agir), Deboeck édition, Bruxelles, Belgique, 2002, p p. 326- 327.

4 ـ **إعداد الاستراتيجية التسويقية للمنتج :** في هذه المرحلة على الجهة المسؤولة عن تنمية المنتجات تعريف استراتيجية إطلاق المنتج الجديد وتحديد السوق المستهدفة (الحجم، التنظيم، السلوك)، تموضع هذا المنتج وتعريف الأهداف المنتظرة في شكل رقم الأعمال، حصة سوقية ،أرباح... الخ؛

5 ـ **التحليل الاقتصادي**: من خلال الإستراتيجيةالمحددة، على مسؤول المنتج الجديد أو الهيئة المكلفة بإطلاقه دراسة الأبعاد التجارية، المالية والاقتصادية وهذا بتقدير المبيعات، التكاليف والأرباح؛

6 ـ **إعداد المنتج:** وهنا يتم تحويل المفهوم إلى نموذج لاختباره و تجربته للتحسين من جودته الوظيفية والقبول لدى المستهلكين باختيار المنتج،اسمه، التغليف..؛

7 ـ **اختبارات السوق** حيث يتم اختباره في المحيط التجاري له، وقياس ردود أفعال المستهلكين، البائعين أو الموزعين... ويتم القياس من عدة جوانب مثل فعالية تقديم المنتج، فعالية الإعلان عنه، فعالية الحوافز المقدمة للوسطاء...الخ؛

8 ـ **إطلاق المنتج** وهي المرحلة الأخيرة في تنمية المنتج وهذا ما يستلزم من الجهة المكلفة بالتحرك الفعلي والعملي لإطلاقه وتحديد وقت ذلك ومكانه والأسواق والمشترين له وكلها معلومات سيوفرها نظام المعلومات التسويقي للمؤسسة.

المبحث الثاني : إستراتيجية السعر

من بين أهم العناصر التي تجعل المؤسسة أكثر تنافسية هو السعر الذي يتطلب تحديده إتباع مجموعة من الخطوات، بغية تحديد السعر المقبول من طرف المستهلك وتمكين المؤسسة من تعظيم مبيعاتها ومنه أقصى أرباح والبقاء في السوق بمستوى تنافسي مقبول.

المطلب الأول: السعر وتقنيات التسعير

ليس من السهل تعريف السعر نظريا لأنه من الممكن أن يُفهم أو يُعرف بعدة أوجه(المصروف، الإيجار، الفائدة، التعريفة...) إلا أنه يعرف بـ : " أي قيمة يضعها الفرد مقابل حصوله على منفعة ما تأتي من خدمة أو سلعة ما".[1]

يُقصد بالسعر: " القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري نظير حصوله على السلعة أو الخدمة ".[2]

كما يُعرف السعر على أنه: " المقدار النقدي الذي يتطلب إنفاقه، لجلب توليفة من المنتجات المقبولة لإرضاء حاجة لمجموعة من المستهلكين المعينين في إطار مادي ونفسي معطي ".[3]

ومما يستنتج من التعاريف السابقة أن السعر هو مقدار نقدي يدفعه المستهلك نظير حصوله على منافع منتج من جراء عملية مبادلة .

وتكمن أهمية السعر خاصة للمؤسسات في الأسباب التالية:[4]

- إن السعر من أسهل وأسرع عناصر المزيج تغييرا وتعديلا لمقابلة الطلب أو تصرفات المنافسين؛
- يعد ارتفاع السعر مؤشرا على الجودة من جهة نظر فئة من المستهلكين، فقد بينت بعض الدراسات بأن هناك علاقة إيجابية بين السعر والجودة؛

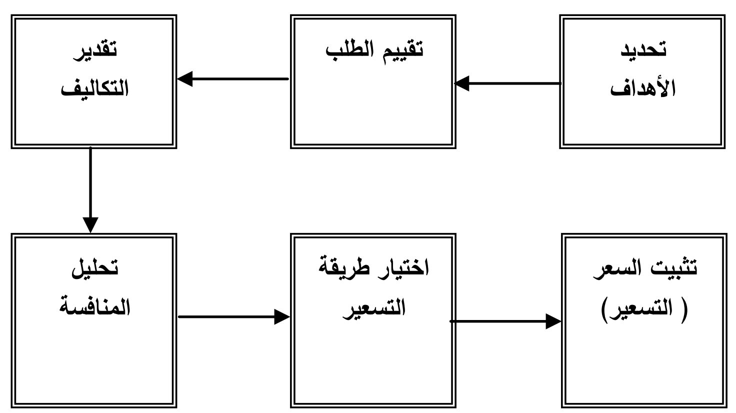
1- إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص. 419 .
2- ناجي المعلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص. 196 .
3- Marc Vandercammen, Op .Cit, p.330.
4 - نفس المرجع، ص. 196

- وجود علاقة بين السعر ومقدار إيرادات المؤسسة وأرباحها؛
- يعد السعر أحد مجالات التنافس بين المؤسسات.

كما يعرف التسعير على أنه: " فن ترجمة قيمة المنتج في وقت ما إلى قيمة نقدية "[1]

ولغرض الوصول إلى تسعير مناسب لمنتجات المؤسسة، فهي مجبرة على المرور بالخطوات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (10) يوضح الخطوات المختلفة للتسعير* :



المصدر: P.Kotler, B. Dubois, p .**465**

ويمكن إيجاز أهم أهداف السعر وطرق التسعير المختلفة للمؤسسة كما يلي :

1 - **أهداف السعر:** تهدف المؤسسة من سياسة السعر إلى أكثر من هدف وهي مختصرة كما يلي:[2]

1.1 . أهداف الربح: حيث يعتبر هدف الربح أكبر مؤثر في قرارات التسعير وتندرج ضمنه مجموعة أهداف فرعية كما يلي:

1- إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص. 420

* - لمزيد من الاطلاع حول هذه الخطوات انظر :

P.Kotler et B. Dubois, p p. 465- 477 -

2- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، مصر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1984، ص. ص. 382- 378 .بتصرف.

- تنظيم الأرباح؛
- معدل عائد على الاستثمار؛
- أرباح معقولة.

2.1 . أهداف المبيعات : وتتضمن مجموعة من الأهداف ملخصة كما يلي :

- الوصول بإيرادات المبيعات إلى أقصى ما يمكن ؛
- الوصول إلى نصيب المؤسسة من السوق إلى أقصى ما يمكن " من حصة السوق " ؛
- الوصول إلى عدد من العملاء إلى أقصى حد ممكن.

3.1 . أهداف مواجهة الموقف: فتهدف المؤسسة أحيانا إلى اتباع سياسة سعريه خاصة بمواجهة المواقف الجديدة من خلال: (مواجهة المنافسة، المحافظة على نصيب المؤسسة، المحافظة على تصور المستهلكين، المحافظة على استمرار الأسعار الوصول إلى نسبة إضافية معينة، تغطية جزء من النفقات).

2 ـ تقنيات التسعير : حيث نميز بين ثلاث تقنيات أو طرق وهي[1] :

2 .1. التسعير على أساس التكاليف: ويوجد طريقتان :

أ- التكاليف الكلية: وتظهر بالعلاقة التالية :

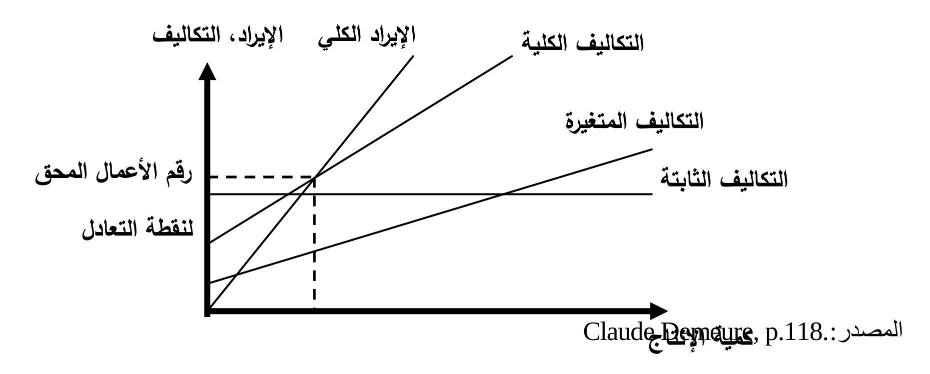
السعر = مجموعة التكاليف+ التكاليف الإضافية + هامش الربح

حيث أن التكاليف الإضافية = نصيب الوحدة من التكلفة الثابتة غير المباشرة مثل إهتلاكات الآلات... أما هامش الربح فيتضمن العائد المناسب والمعقول.

ب ـ التكاليف المباشرة : وتسمى كذلك بنقطة التعادل والتي تعتمد أساسا على نسبة التكاليف الكلية إلى الإيراد الكلي والذي منه نعرف الحجم الذي يمكن للمؤسسة أن يغطي عنده التكاليف، أي ما يسمى بنقطة التعادل التي تساوي الإيراد الكلي مع التكاليف الكلية والشكل يوضح الفكرة.

1- Claude Demeure, Marketing, Sirey Edition, Paris, France, 2 éme édition, 2000, p p. 117- 119.

الشكل رقم (10) يوضح مفهوم نقطة التعادل



المصدر: .Claude Demeure, p.118

ويمكن حساب نقطة التعادل باستخدام المعادلة الآتية :

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

2 .2. التسعير على أساس المنافسين : يعتبر هذا الأسلوب من أسهل الأساليب المستخدمة في تحديد السعر ولكنه يتطلب متابعة ما يقوم به المنافسون والوقوف على أسعارهم، فقد تحدد المؤسسة نفس أسعار المنافسين، أو قد تضع أسعارا أعلى أو أقل من أسعارهم وذلك حسب مقتضيات الحالة والظروف، ويمكن استخدام المعلومات عن أسعار المنافسين مع تكلفة المنتج كأساس لوضع سعر يتلاءم مع ظروف المؤسسة وأهدافها[1].

2.3. التسعير على أساس الطلب : حيث يرتكز التسعير في ظل هذا الأسلوب على مستوى طلب المنتج لا على تكاليفها، فإذا زاد الطلب ارتفع سعرها، والعكس صحيح، ويشترط في استخدام هذا الأسلوب تحديد وتقييم الطلب على المنتج وتحديد مرونته من أجل تحديد ذلك السعر[2].

المطلب الثاني : إستراتجيات التسعير

1- ناجي المعلا ،رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص. 219- 220.
2- نفس المرجع، ص.221.

تعتمد معظم المؤسسات في تسعير منتجاتها الجديدة على إستراتجيتين أساسيتين هما[1] :

1 ـ استراتيجية كشط السوق – *Ecrémage* : وتتبع هذه الاستراتيجية في السوق المتباينة حسب فئات الدخل ومرونة الطلب على المنتج، ويتم تحديد سعر مرتفع للمنتج الجديد بحيث يوجه هذا السعر إلى الفئة الأولى في السوق والتي يهمها الحصول على المنتج مهما كان السعر مرتفعا.وعندما تقل الفرص البيعية الجديدة أو تنعدم بالنسبة لهذه الفئة يتم تخفيض السعر بحيث يكون ملائما للفئة التي تليها في السوق، وهكذا يتم التخفيض باستمرار لكسب فئات جديدة.

وهذا ما لاحظناه في سوق الاتصالات بالجزائر بطرح منتج جيزي بأسعار مرتفعة في بادئ الأمر وتم تخفيض الأسعار حتى وصولها إلى الأسعار المنخفضة الحالية.

2 ـ استراتيجية الاختراق السوقي *Pénétration* : تهدف المؤسسة من إتباع هذه الاستراتيجية إلى الحصول على حجم كبير من السوق غير المجزأ حسب الدخل أو مرونة الطلب، بحيث تسعر للوصول إلى السوق الكلية، وهذا بتحديد أسعار منخفضة لمنتجاتها، ويفضل إتباع هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

- عندما تزيد حساسية السوق للسعر، وعندما يجذب السعر المنخفض عدداَ كبير من العملاء؛
- إذا كان المنتج يواجه منافسة محتملة قوية ؛
- في حالة اتجاه التكلفة الوحدوية للانخفاض مع زيادة الكميات المباعة (وفورات الحجم).

وهذا ما اتبعته الشركة الكويتية للاتصالات في السوق الجزائرية لتسعير منتجاتهاـ نجمة ـ في الجزائر .

ويوجد نوع ثالث من إستراتجيات التسعير وهوإستراتيجية قيادة السعر والتي تتجسد عندما يكون هنالك مجهز معين مقبول بشكل عام من قبل بقية المجهزين باعتباره قائداَ للأسعار، حيث إنه هو الذي يحدد السعر[2]

1- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص. 295- 297 بتصرف.
2- محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص. 218 .

وتواجه المؤسسة العديد من المواقف التي يتعين عليها تغيير السعر وهو ما يؤدي أحيانا إلى تقليص حجم المبيعات، وانخفاض الأرباح، أو قد لا تستطيع المؤسسة القيام برفع السعر نتيجة للمنافسة القوية أو لعدم استعداد المستهلك دفع سعر أعلى في المنتج، وكبديل لرفع الأسعار تقوم المؤسسة بإتباع عدد من الإستراتجيات الأخرى التي لا تؤثر على سعر المنتج، ومن ضمن هذه الإستراتجيات:

- تغيير كمية أو جودة المنتج دون تغيير في الأسعار؛
- تغيير المنتج الأساسي وهذا بتغيير مكوناته؛
- تغيير مجموعة المنافع المرتبطة بالمنتج وهذا بتقليل الخدمات المصاحبة للمنتج أو حذفها نهائيا؛
- تغيير طريقة التسديد كإطالة آجال التسديد أو بإتباع سياسة البيع بالتقسيط...الخ.

المطلب الثالث: ردود الفعل من تغييرات السعر وإدارته

عند قيام أي مؤسسة في السوق بتعديل أو تغيير السعر فهناك ردود أفعال لكل من تتعامل معهم وخصوصا المنافسين والمشترين.

1- رد فعل المنافسين: عندما تقرر المؤسسة تغيير السعر فإن رد فعل المنافسين يعتمد على عدة عوامل، فهو يتعلق بالعوامل الاقتصادية (سعة الإنتاج وشروط إنتاجه)، عوامل تجارية (درجة تجانس السوق، حصة السوق، درجة تشبعه...)، عوامل مالية (قوة تحمل الخسائر وتحليلها إلى عوامل تتعلق بالسلوكيات (الأهداف، طرق اتخاذ القرار، درجة المعلومات).

وهناك عدة تقنيات تستعمل لتقدير نتائج التخفيض في السعر مثل نظرية الألعاب (بحوث العمليات) شجرة القرارات والتي تسمح بدمج ردود أفعال المنافسين[1].

1- Jean Pierre Védrine, Martin Sylvie, Op.Cit, p p. 114- 115.

2- رد الفعل المؤسسة : إذا خفض المنافس من أسعاره يجب على المؤسسة توضيح أسباب ذلك ،هل يريد رفع حصة السوق ،تصريف مخزونه ويجب تقييم خصائص هذا التغير، ولكي تواجه المؤسسة خفض سعر المنافس لا بد عليها أن تنتهج وتتبع ثلاث إستراتجيات[1]:

- المحافظة على أسعارها دون ردود أفعال أخرى؛
- المحافظة على الأسعار والمواجهة بمتغيرات أخرى للمزيج التسويقي؛
- تخفيض أسعارها.

3- ردود أفعال المشترين:[2] يترجم المشترون التغيرات الحاصلة في انخفاض الأسعار بعدة أوجه وفي بعض الأحيان بصفة عفوية وهذا عن طريق :

- المنتج المباع لا يباع بطريقة جيدة
- المؤسسة تواجه صعوبات مالية .
- انخفاض في الجودة.

أما ارتفاع سعر المنتجات فيفسر بطرق متعددة:

- المنتج يشهد طلبا كبيرا؛
- المنتج ذو قيمة عالية وإذا لم يستطع شرائه فإن سعره يرتفع.

إذن ترجع ردود أفعال المشترين إلى طبيعة تصورهم للمنتج، كما يعتبر المستهلك حساس جدا لسعر المنتجات المرتفعة السعر أو ذات الشراء المتكرر، فيستطيع البائع أن يقترح على المستهلك سعراَ أكبر من أسعار المنافسين بتوضيح أهميته، وهو ما من شأنه إقناعه على أن هذا المنتج وتكاليفه النهائية محدودة .

ولتجنب المؤسسة ردود الفعل من طرف المنافسين أو المشترين، فقد تلجأ إلى إدارة السعر بحيث يتلاءم مع جميع الفئات السوقية وهذا بإدارة لأسعار منتجاتها فتعمل على تعديل السعر وفقا للظروف السوقية وهي[1]:

---

1 -Ibid, p.115.
2- P. Kotler , B. Dubois, Op.Cit, p.487.

- مبيعات تتم عند كميات مختلفة؛
- مبيعات تتم تحت سياسات مختلفة من الائتمان والتحصيل ؛
- مبيعات تتم لأنواع مختلفة من الوسطاء الذين يؤدون وظائف مختلفة ؛
- مبيعات تتم لمشترين في مواقع جغرافية مختلفة.

ففي ظل الظروف السابقة نجد أنه من غير المنطق أن يوضع سعر موحد لكل موقف فيجب على إدارة التسويق تعديل أسعارها وهذا من خلال سياسة (الخصومات، التأجير، التميز السعري وفقا للمناطق الجغرافية ....الخ.

1- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص.305.

المبحث الثالث:إستراتيجية التوزيع

يشكل التوزيع العملية الرئيسية التي تقوم بإيصال المنتجات من أماكن صنعها -المنتج- إلى أماكن استهلاكها -المستهلك -هذه العملية التي تمر من خلال الوسطاء الذين يشكلون قنوات التوزيع والتي تختار المؤسسة الملائمة منها للوصول إلى العملاء المستهدفين في الوقت والمكان المناسبين متبعة في ذلك إستراتيجيةمعينة لجذب المستهلك نحو منتجاتها أو دفع الوسطاء أو الموزعين إلى بذل المزيد من الجهود التي من شأنها إرضاء حاجات ورغبات المستهلكين فما هو التوزيع ؟

المطلب الأول : مفهوم التوزيع وأهميته

هناك عدة تعاريف قدمت للتوزيع يمكن ذكر بعضها كما يلي :

يعرف محمد صغير جطلي التوزيع على أنه: " التوزيع يتضمن جميع الأنشطة التي لها صلة بتوصيل المنتج إلى غاية المستهلك النهائي بهدف وضع المنتج المقبول وبطريقة سهلة للشراء "[1].

ويعرف **الصميدعي** النشاط التوزيعي على أنه: " النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة وفعالية وبالكمية والنوعية والوقت الملائمين من خلال قنوات التوزيع[2]."

ويرى **J.P.Védrine** بأن " التوزيع يتضمن جميع العمليات التي تسمح بانتقال المنتج من أماكن الإنتاج إلى أن يوضع في متناول المستهلك أو المستخدم"[3]

أما **ناجي المعلا**فعرف التوزيع على أنه: " عملية إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المشتري النهائي وذلك عن طريق مجموعة الأفراد

1- Mohamed seghir Djetli, Marketing, Berti Édition, Alger, Algérie, 1998, p.177.
2- محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص .240.
3- Jean Pierre Védrine, Martin Sylvie, Op.Cit, p.117.

والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية و الحيازية للسلع"[1].

بصفة عامة يمكن تعريف التوزيع على أنه ذلك النشاط والعملية التي يتم بها إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي والتي يقوم بها مجموعة أفراد أو مؤسسات لهذا الغرض في شروط كمية ونوعية وزمنية ومكانية لتلبية رغبات وحاجات المستهلك .

وأهم المنافع التي يمكن أن يخلقها التوزيع للمستهلك تتمثل:[2]

- **المنفعة الشكلية:** وهي القيمة التي يدركها المستهلك في المنتج عندما تأخذ أشكالا،أو وضعا معينا، ومثلها إضافة الوسطاء تجزئة وبيع المنتجات في عبوات صغيرة تتناسب وحاجات العملاء ووضعها في أماكن مساعدة لهم على رؤيتها؛
- **المنفعة الزمنية:** وهي القيمة التي يدركها المستهلك في المنتج نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه ومثلها عملية تخزين المنتج عند الوسطاء إلى حين احتياجها من طرف المستهلك؛
- **المنفعة المكانية:** القيمة التي يدركها المستهلك في المنتج نتيجة توفرها في المكان الذي يريدها المستهلك ولا شك أن الوسطاء يحرصون على توفير المنتجات في الأماكن القريبة والمربحة للمشتري؛
- **منفعة التمليك والحيازة :** وهي القيمة التي يدركها المستهلك نتيجة تملكه للمنتج أو حيازته له، فالوسطاء يقومون بتسهيل نقل الملكية من عضو لآخر في القناة التوزيعية .

ولهذا فإن أهمية التوزيع تبرز من خلال مقارنته بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، إذ إن له دوراً تكامليا ضمن إستراتيجية المؤسسة التسويقية.

إن التوزيع ينطوي على تزويد المؤسسة بالوسيلة التي تمكنها من تنفيذ إستراتيجياتها التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة، إضافة إلى أنه يرتبط بالمستهلكين

ويقوم التوزيع بتأدية مجموعة من الوظائف المهمة منها[1]:

1- ناجي المعلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.226.
2- نفس المرجع، ص ص. 229- 230.

1- **البحوث**: جمع المعلومات وتصنيفها وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرارات؛

2- **الترويج** : وذلك بهدف تطوير بناء الإدراك والقبول للشئ المعروض في إطار عملية التبادل ؛

3- **الاتصال**: يهدف الوصول إلى العميل المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه؛

4- **الربط والجمع**أي ملائمة شكل المنتج مع حاجات العميل ورغباته؛

5- **التفاوض**: أي محاولة الوصول إلى اتفاق حول الأسعار وشروط أخرى بنقل الملكية. ومجمل الوظائف السابقة تعتبر وظائف مساعدة لتسهيل عملية التبادل.

6- **التوزيع المادي**:النقل، التخزين، التفريغ.

7- **التمويل**: بناء ميزانية لتحديد نفقات التوزيع وإدارتها بشكل سليم.

8- **المخاطرة**: تحمل المخاطرة الناتجة عن القيام الوظائف التوزيعية السابقة

وهذه الوظائف الثلاث الأخيرة هي الوظائف اللازمة والضرورية.[1]

المطلب الثاني : قنوات وإستراتجيات التوزيع

تعرف قناة التوزيع بأنها: " مجموعة المتدخلين الذين يتكفلون بأنشطة التوزيع التي تعمل على تمرير المنتج من حالة الصنع إلى حالة الاستهلاك[2] "

ويعرف كذلك بأنها: " مجموعة المؤسسات والأفراد الذي تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء فيالأسواق أو الأسواق المستهدفة "[3] .

فالقناة التوزيعية هي الوسطاء الذين يقومون بإيصال المنتج من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، وقد تقوم المؤسسة بالعملية التوزيعية بنفسها أو باستخدام عدة وسطاء وهذا ما من شأنه إطالة القناة التوزيعية الذي يكون في الكثير من الأحيان غير مناسب لها .

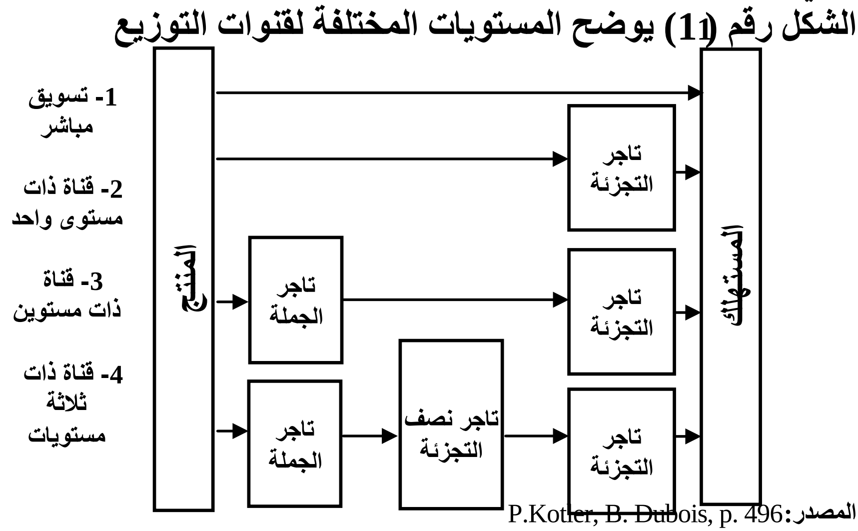
1- هاني حامد الضمور، إدارة القنوات التوزيعية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص ص. 24- 26.

2- P.Kotler, B. Dubois, Op.Cit, p.496.

3- هاني حامد الضمور، إدارة القنوات التوزيعية، مرجع سبق ذكره، ص.22.

عموما توجد عدة مستويات للقناة التوزيعية وهي ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11) يوضح المستويات المختلفة لقنوات التوزيع



المصدر: P.Kotler, B. Dubois, p. 496

والجدير بالذكر أنه لا بد عند اختيار منفذ التوزيع * من القيام بدراسة تحليلية للسوق والسلع والمؤسسة والوسطاء بالنظر لاختلاف الاعتبارات الخاصة بكل منها[1] :

أ ـ **الاعتبارات الخاصة بالسوق**: (طبيعة السوق، التمركز الجغرافي للسوق، حجم السوق، عادات الشراء، كمية وحجم الطلبيات) ؛

ب ـ **الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة:**(حجم وسمعة المؤسسة، الخبرة والكفاءة الإدارية للمؤسسة، الرقابة الدورية المحكمة على منفذ التوزيع) ؛

ج ـ**الاعتبارات الخاصة بالوسطاء** :الخدمات المقدمة من طرفهم، السياسة المتبعة من طرف المنتج في تصريف المنتجات، حجم المبيعات المتوقعة، صافي الأرباح).

*- يقصد بمنفذ التوزيع : مجموع القنوات التوزيعية التابعة للمؤسسة(المنتج).
أما القناة التوزيعية : فهي مجموعة الوسطاء المساهمين في إيصال المنتجات من المنتج على المستهلك.

1- إسماعيل بوخاوة وعبد القادر عطوي، التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة، مطبوعة الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر ـبسكرة- الجزائر ،30/29 أكتوبر 2002، ص.98.

وبخصوص أنواع القنوات التوزيعية من حيث التغطية السوقية فيمكن ذكر ثلاثة أنواع وهي[1]:

1- **التوزيع المكثف (D.Intensive)** : ويتضمن ذلك توفير المنتج في عدد كبير من المنافذ ويصلح هذا النوع لتوزيع السلع المسيرة الواسعة الانتشار، والتي يرغب المستهلك في الحصول عليها بأقل جهد ووقت ممكنين، ويمكن استخدام آلات البيع ومتاجر التجزئة الصغيرة لخدمة هذا الغرض ؛

2- **التوزيع الاختياري (D. Selective)** : ونعني بهذا النوع من التوزيع توفير السلعة في متاجر (أو منافذ توزيعية قليلة ومنتقاة من بين بدائل عدة) ويتم اختيار المنافذ المرغوبة على أساس معايير معينة مثل :سمعة الموزع وقدرته على خدمة السلعة أو التزامه بالسعر المحدد من قبل المنتج ويصلح هذا النوع بشكل عام لسلع التسوق؛

3 -التوزيع الحصري (D. Exclusive) : ويشير إلى اختيار موزع أو وكيل وحيد في كل منطقة جغرافية يرغب المنتج فيها والتعامل معها، ويتم هذا اختيار نتيجة تأكد المنتج من جهد الموزع وقوته وسمعته في السوق وقد يتم التعامل مع هذا الموزع (الوكيل) عن طريق عقد قانوني ملزم لِكلا الطرفين .مثلا منتجات سيارات بيجو الفرنسية في الجزائر .

ولغرض الوصول إلى أهداف التوزيع المسطرة من طرف المؤسسة فإنها تتبع إستراتيجيات لذلك ويمكن أن نميز بين الاستراتيجيات التالية[2]:

1- إستراتيجية الدفع " PUSH " : الإستراتيجية التي تقوم على دفع منتجات المؤسسة باتجاه المستهلك بفضل الوسطاء ولأجل ذلك تركز المؤسسة على سياسة الاتصال والترويج الموجهة إلى الموزعين لحثهم على التأثير على المستهلكين من خلال (التخفيضات، هامش الربح العالي كمحفز للبيع، تخفيضات آخر السنة ...). فالموزع يكون عون ترويج للمنتج

تعمل هذه الإستراتيجية على تحريض الموزعين والمشاركة الإدارية مع المنتج . وما يعاب على هذا الإستراتيجية هي تخوف الموزع من التحول إلى عون غير مراقب وهذا من طرف المؤسسة ولا يصبح يمثل وزن كبير في قرارات المؤسسة.

1- ناجي المعلا ورائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.238.

2- Mohamed seghir Djetli, Marketing, Op .Cit, p p. 191- 192.

2- إستراتيجية الجذب " PULL " : لا يمثل الموزع مركز الفائدة المباشرة للمؤسسة، وإنما مركز الفائدة هو المستهلك وحسب هذه الإستراتيجية فالجهود الترويجية للمؤسسة توجه باتجاه المستهلك النهائي، وهذا من خلال (الإعلان، الحوافز، الخدمات، الضمانات...).

تتطلب هذه الإستراتيجية إذن استثمارات إعلانية وترويجية كبيرة وهذا بالتركيز الدوري وبانتظام على المستهلك لهذه المنتجات وأماكن بيعها، فهي إستراتيجيات طويلة الأجل .

4 -الإستراتيجية المختلفة " MIXTE " : وهي التوفيق بين الإستراتجيتين السابقين لأنه في كثير من الأحيان لا تطبق المؤسسات إجمالا إستراتيجية الجذب والدفع بهذا الاقتراب، فهي تتجنب عداء الموزعين والاستحواذ على التعاون في منافذ التوزيع، والشكل رقم(13) يوضح الاستراتيجيات الثلاث للتوزيع .

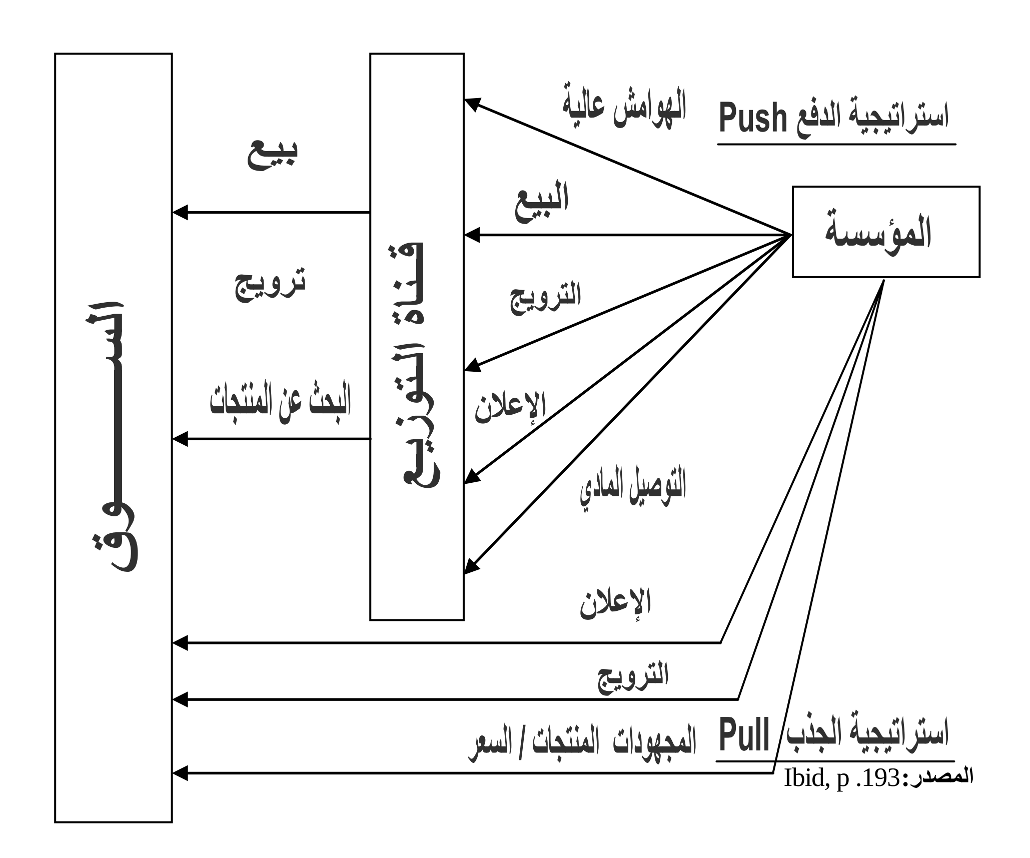
كما أن المؤسسة تقوم بتعديل وتكييف إستراتجيتها التوزيعية سواء بالتوسع أو المحافظة على القناة أو تعديلها أو تخفيضها أو حتى استبدالها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة عامة والتسويق خاصة .

ومن أهم أسباب هذا التعديل ما يلي[1]:

- التغيرات في اتجاهات المؤسسة؛
- التغيرات في إستراتيجية التسويق؛
- التغير في القناة التسويقية نفسها؛
- التغير في البيئة.

1- محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص.250.

الشكل رقم (12) يوضح الإستراتجيات المختلفة للتوزيع .



المصدر: Ibid, p .193

المبحث الرابع :إستراتيجية الترويج .

إن الأنشطة التسويقية لا تتوقف بإعداد المنتجات، تسعيرها، واختيار نمط التوزيع لها. بل تتعداها إلى تحويل ،إبلاغ وإقناع المستهلكين الحاليين والمحتملين، الموزعين وغيرهم ممن لهم مصلحة في منتج المؤسسة وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بهاوبمنتجاتها، وهذا من خلال عملية الترويج الناجم عنها حيث يعتبر المرآة والنشاط التسويقي الهام المدرك من طرف المستهلكين والذي يتم بعدة أوجه حسب قدرات المؤسسة وأهدافها .

المطلب الأول : مفهوم الترويج وعناصر المزيج الترويجي

تعددت التعاريف التي أعطيت للترويج ويمكن ذكر بعضها كما يلي:

يُعرف الترويج بأنه: " مجموعة النشاطات المتعلقة بتزويد المستهلك بمعلومات عن مزايا المنتج بهدف إثارة اهتمامه وإقناعه بتمايز المنتج عن منتجات المنافسين ودفعه إلى الشراء "[1].

كما يُعرف على أنه: " نشاط تسويقي ينطوي على عملية اتصال إقناعي، يتم من خلال التعريف بسلعة أو خدمة أو فكرة أو شخص أو نمط سلوكي معين، بهدف التأثير على أذهان، أفراد جمهور معين لاستمالة استجابتهم السلوكية إزاء ما يروج له "[2].

كذلك هو: " الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم على الحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح للمؤسسة من خلال وسائل الاتصال "[3] .

فهو إذن: " عملية اتصال مبرمجة وهادفة ترمي إلى إظهار المؤسسة أو أحد منتجاتها بصورة مقنعة لدى مختلف الأطراف التي يجري التعامل معها عبر مختلف مراحل العملية التسويقية "[1]

1- حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000، ص.259.
2- ناجي المعلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.294.
3- محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص.256.

بناءًا على ما تقدم نرى أن الترويج هو النشاط التسويقي الذي ينطوي على محاولات الإقناع الاتصالي باستخدام أدوات ترويجية موجهة للتأثير على ذهن المستهلك لدفعه - حثه - على الشراء.

ويهدف الترويج بكل عناصره إلى[2]:

- تزويد المستهلك الحالي والمحتمل بمعلومات عن المنتج ؛
- إثارة اهتمام المستهلك بالمنتج ؛
- خلق موقف إيجابي لدى المستهلك من المنتج والمؤسسة .

والترويج هو المزيج المكون من العناصر التي يمكن ذكرها بصفة موجزة كما حددها كوتلر بخمسة وهي[3]:

1- **الإعلان**: وهو أي صيغة غير شخصية وغير مجانية (مدفوعة الأجر) لعرض وترويج سلع وخدمات وأفكار من قبل مؤسسة محددة ومعروفة ومن أمثلتها الإعلان في الصحف، التلفزيون، الإذاعة، المطبوعات، إشارات العرض في الطرق، الإعلان في أماكن الشراء،الخ.

2- **تنشيط المبيعات** : جميع المحرضات في الأمد القصير الموجهة لتشجيع شراء منتج، من أمثلتها المسابقات، الألعاب، الهدايا، توزيع العينات مجانية، البيع بالتقسيط، التبديل (المقايضة) ...الخ.

3- **العلاقات العامة**:جميع الأنشطة الهادفة إلى تحسين صورة علامة المنتج أو المؤسسة. ويعرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة بأنها " جهود مخططة ومرسومة يقصد منها إقامة التفاهم المستمر بين المؤسسة وجماهيرها "[4]، ومن أمثلتها نشرات في وسائل الإعلام، ندوات تقارير سنوية ،الرعاية، مجلة المؤسسة، الأحداث...الخ.

4- **البيع الشخصي** : جميع اللقاءات اللفظية للمؤسسة مع مشتري أو عدة مشترين محتملين بهدف تقديم منتج، الاستجابة لمشاكلهم، عقد صفقة ومن

1- أبوبكر بعيره، مرجع سبق ذكره، ص .68.
2- حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص.259.
3- P.Kotler, B. Dubois, Op.Cit, p.551.
4- حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص.261.

أمثلتها العروض البيعية، اللقاءات، البرامج التحفيزية البيع في المعارض..الخ

5 - **التسويق المباشر**: جميع الاتصالات البريدية، الهاتفية أو غيرها التي تقوم على وسائل اتصال خاصة بغرض الاتصال بالمشترين المحتملين لدفعهم على الشراء وأمثلتها الكتالوقات، البريد الإلكتروني، التسويق بالفاكس، الحصص التلفزيونية المباشرة، التسويق عبر الهاتف ...الخ .

والجدول التالي يوضح مقارنة بين بعض عناصر المزيج الترويجي.

الجدول رقم (5)

يوضح خصائص بعض عناصر الترويج

الخاصيه	البيع الشخصي	الإعلان	ترشيط المبيعات
- من حيث نمط الاتصال	مباشر وغير شخصي	غير مباشر وغير شخصي	مختلط
- من حيث الانتظام وتكرار النشاط	منتظم ومتكرر	منتظم متكرر	غير منتظم ويستخدم للتنشيط قصير المدى
- من حيث مرونه الرسالة المراد إيصالها	شخصية وتصمم لتناسب كل حالة على حدى	موحدة وغير مختلفة	موحدة وغير مختلفة
- من حيث رد الفعل	رد فعل مباشر	غير مباشر	مختلط
- من حيث السيطرة على الرسالة المراد إيصالها	توجد سيطرة	توجد سيطرة	توجد سيطرة
- من معرفه مصدر الترويج	معروف	معروف	معروف
- من حيث تكلفه كل رسالة	عالية	منخفضة إلى متوسط	تختلف حسب الحالة

المصدر: أبو بكر بعيره، مرجع سبق ذكره، ص.72

إن اختيار أحد عناصر المزيج الترويجي يتوقف على جملة عوامل يجب مراعاتها وهي[1] :

- **نوع المنتج** فكل منتج له خصائص معينة والتي تلعب دورا كبيرا في تحديد المستهلكين الحاليين والمحتملين؛
- **دورة حياة المنتج**: فتختلف الإستراتجيات والأنشطة الترويجية تبعا للمرحلة التي يمر بها المنتج ؛

1- محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 266- 268 .

- **إستراتجيات الدفع والجذب**، فيتوقف اختيارها بشكل كبير على نوع المنتج سواء صناعي ويكون البيع الشخصي هو الأنسب أو استهلاكي فيعتمد على العناصر الأخرى؛
- **الرقعة الجغرافية (حجم السوق المستهدف)** : فتختلف الاستراتيجيات على حسب الرقعة المستهدفة ؛
- **طبيعة السوق**:و يعود إلى اختلافات السوق المستهدف في العادات والتقاليد ودرجة التقدم الثقافي، العلمي والتقني؛
- **حجم الميزانية** :فالأنشطة الترويجية تتوقف على حجم الأموال المتوفرة والمخصصة لكل نشاط.

ويعتبر العنصر الأخير (حجم الميزانية وتحديدها) من العوامل الواجب توضحيها، ولذلك ينبغي أن نميز بين عدة طرق لتحديد ميزانية الترويج لعل أهمها وأشهرها[1] :

1- **نسبة من المبيعات** : حيث تعتبر الطريقة البسيطة وتتحدد الميزانية بنسبة من المبيعات السنوية السابقة أو القادمة، والعيب أنها تجعل المبيعات أساس للقيام بنشاط الترويج وليس العكس وهو ما يجعل هذه الميزانية متغيرة من سنة لأخرى الذي يؤثر على تخطيط التسويق بشكل عام ؛

2- **نسبة من الأرباح**: تشبه في خصائصها الطريقة الأولى، وتكمن خطورتها في حال عدم تحقيق أرباح أو في حالة الخسارة، وهو ما يجبر المؤسسة إلى عدم المخاطرة بمصاريف ترويجية كبيرة ؛

3- **طريقة حسب الإمكانيات والاستطاعة** : توضع الميزانية على أساس من إمكانيات مادية متاحة للمؤسسة عند إعداد الميزانية، وتعبر عن عدم فهم العلاقة بين تكلفة الترويج ونتائجه، وقد تؤدي إلى عدم الاستفادة من بعض الفرص التي يمكن أن تظهر في السوق ؛

4- **تقليد المنافسين الرئيسين**:تقوم المؤسسة بالنظر إلى خبرة المنافسين في مجال الترويج ومحاكاتهم على اعتبار أن ما تتبعه غالبية المؤسسات يعبر عن الحكمة الجماعية للقطاع و سلبية هذه الطريقة عدم الأخذ بخصوصية وضع المؤسسة ووضع منافسيها ؛

1- حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص ص. 276- 277.

5- طريقة الهدف والمهمة : وهي الأكثر موضوعية إذ هي تعتمد على المنهج العلمي وتعتمد على الأسلوب المعاكس للطرق السابقة، حيث إنها تقوم على تحديد الأنشطة الترويجية اللازمة لتحقيق الأهداف وبعدها تخصيص الأموال اللازمة لتلك الأنشطة وهي التكاليف الممثلة في مجموعها الميزانية الكلية للترويج .

المطلب الثاني : الاستجابة الترويجية

يمر المشتري في قراره الشرائي- وبعد تطبيق العملية الترويجية من طرف المؤسسة- بعدة مجالات من الاستجابة حيث إن هدف الترويج هو تهيئة المستهلك ذهنيا ليستجيب بسلوك فعلي والمتمثل في تبني المنتجات المروج لها بالفعل الشرائي.

" إن الآلية الإقناعيه للترويج تعمل على مستويين هما الاتصال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات عن المنتج، ثم إحداث التأثير المطلوب من خلال عمليات التعلم والاكتساب التي تُبينها عملية الاتصال [1]".

لقد أدت أعمال الكثير من الطالبين لدراسة مراحل الاستجابة الترويجية للمنتجات وهي تمر في مجملها بثلاث مجالات: **المجال الإدراكي (Cognitive)**، **المجال الشعوري (Affective)**، **المجال الإرادي السلوكي (Comportemental).**

وبصفة عامة قد تأخذ شكل معرفة، إحساس، سلوك[2].

ومن أكثر النماذج النظرية المشهورة وأولها النموذج الذي قدمه **Elmo. Lewis** سنة **1898 – AIDA*** ترمز إلى الحروف الأولى من النموذج وتعني 1/ الانتباه، 2/ الاهتمام، 3/ الرغبة، 4/ التصرف (الشراء) - . والذي يعمل ويمر تقريبا على المجالات السابقة

فوفقا لهذا النموذج فإن من المتوقع أن يمر المستهلك بأربعة مراحل قبل أن يقوم بعملية الشراء الفعلي للمنتج، وعلى الرغم من أن هذا النموذج موجه

1- ناجي المعلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.304.

2- P.Kotler, B. Dubois, Op.Cit, p.557.

* **-A.I.D.A**: **A(** Atention) , **I(** Interest) , **D(** Désire), **A** (Action).

لرجال البيع، فقد يمكن تعميمه على كافة الجهود الترويجية الأخرى[1]. بالإضافة إلى النماذج الموضحة في الجدول التالي والتي أتت متوالية في محاولة لتفسير تدرج الاستجابة الترويجية.

1- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص. 368.

الجدول رقم (6)

يوضح بعض نماذج تدرج الاستجابة*

النماذج / المجالات	AIDA 1898	D.A.G.M.A.R نموذج الاتصالات 1961**	LAVIDGE ET STEMER نموذج التأثير المتدرج 1961	ROGERS نموذج قبول المنتجات الجديدة 1962
الإدراكي : - إدارة ومعرفة العلامة. - وعي بوجود منتجات. - معرفة المنتج.	الانتباه ↓	الإدراك ↓ الفهم ↓	الإدراك ↓ المعرفة ↓	الإدراك ↓
الشعوري : - الميل إلى منتج أو علامة. - آثار العلامة. - تفضيل المنتج.	الاهتمام ↓ الرغبة ↓	↓	الإغراء (الميل) ↓	الاهتمام ↓ التقييم ↓
الإرادي السلوكي: - اقتناع (رغبة) - شراء	الشراء	الاقتناع	الاقتناع ↓ الشراء	التجربة (أول الشراء) ↓ التبني

المصدر: Jacques. Lendrevie, Denis Lindon , Op. Cit, p.525

*- لمزيد من المعلومات حول هذه النماذج الرجوع إلى المراجع المتخصصة في سلوك المستهلك.

** - **D.A.G.M.A.R** : Defining Adverting Goals For Measured Adverting Results

الفصل الرابع

عمليات الإستراتيجية التسويقية

يتفق العديد من كتاب التسويق على أن الاستراتيجية التسويقية تتكون أساسا من العمليات الثلاث (التجزئة، الاستهداف، التموضع). فالمؤسسة الناجحة هي التي تقوم باختيار الأجزاء السوقية بعد عملية تجزئة للسوق الكلي وفقا لمتغيرات عديدة ،واستهداف هذه الأجزاء بمزيج تسويقي يلاءم حاجات ورغبات مستهلك ذلك الجزء، وهذا وفقا لموارد المؤسسة وأهدافها. وفي عملية مكملة قد تعمل على خلق موضع سوقي لمنتجاتـها وخلق انطباع وإدراكا دائمًا في ذهن المستهلك كل ذلك بصفة أفضل من المنافسين، وبغية الوقوف على ذلك سنقوم بشيء من التفصيل في التطرق إلى هذه العملياتالإستراتيجية.

المبحث الأول: عملية التجزئة التسويقية

إن السبب الرئيسي لنجاح العديد من المؤسسات هو أنها استطاعت تحديد احتياجات ورغبات لأفراد المختلفين في السوق الذي يتواجد بها ذوو حاجات ورغبات مختلفة ولهم خصائص متباينة ، وذلك بتقديم خدمات وسلع موافقة لهم ، وهذا ما تعنى به عملية التجزئة التسويقية، فما مفهومها؟ وما متغيراتها وحدودها؟

المطلب الأول : مفهوم التجزئة التسويقية

تعتبر العملية الأهم التي تختص بها إدارة التسويق، وعليه تحديد سوق منتجاتها فيعرف السوق على انه: " مجموعة الأفراد الذين تتوافر لديهم شروط وهي الحاجة أو الرغبة أو الاهتمام بالمنتج والدخل الحالي والمستقبلي والاستعدادللشراء. " [1].

ويعرف علىأنه: " مجموعة من الأفراد المعلومين الذين لديهم حاجات ورغبات معينة وقدرة شرائية معلومة وسلوك شرائي معلوم"[2].

1- إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص.199

2- ردينه عثمان يوسف، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص .145.

فمن خلال هذين التعريفين نجد أننا لا يمكن اعتبار السوق مجرد مكان أو أفراد متواجدين في منطقة محددة وإنما هناك عوامل عديدة يجب تحققها لكي نضمن رضاهم وهذه العوامل هي كما يلي[1]:

- تقديم السلع والخدمات التي يطلبها المستهلكين بالكميات والجودة المطلوبة؛
- توفير السلع في الزمان والمكان المناسبين؛
- إشعار المستهلك بأنه يدفع سعرا لقاء سلعة ذات جودة عالية متناسبة والسعر المدفوع ومن هنا فإن السوق حالة متغيرة وغير مستقرة وهذا ما يتوجب القيام بالتجزئة السوقية والتي تقوم على فلسفة : " **إذا كان من الممكن إرضاء كل الناس بعض الوقت أو إرضاء بعض الناس طول الوقت فإن من الصعب إرضاء كل الناس طول الوقت**"[2].

وعليه يمكن تقديم بعض التعاريف الخاصة بتجزئة السوق كما يلي:

- تعرف العملية على أنها:" تقسيم السوق الكلي (غير المتجانس) إلى قطاعات سوقية متجانسة، بقصد إشباع حاجات و رغبات المستهلكين وتلبية متطلباتهم بشكل أفضل من خلال تقديم برنامج تسويق لكل قطاع من هذه القطاعات السوقية. "[3].
- وتُعرف عملية التجزئة على أنها" الإستراتيجيةالتي تتضمن تقسيم الأسواق الكبيرة والمختلفة إلى أسواق فرعية وصغيرة وأكثر تجانسا وذلك لخدمة تلك الأسواق من خلال ما يعرض من منتجات. "[4].
- وتُعرف كذلك على أنها: " إستراتيجية لأجل اختيار الزبائن وتمييزهم تبعا لاختلاف استجابتهم للجهد التسويقي والاختيار بين بدائل الفرص التسويقية وتكييف الاستراتيجيات التسويقية لتلك الفرص المفضلة"[1]

1- نفس المرجع، ص . 145.
2- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص. 283.
3- نفس المرجع، ص. 283.
4- نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، التسويق الصناعي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص. 78.

إن مجمل التعاريف التي تطرقنا إليها تشترك في أن التجزئة التسويقية تتم من خلال تقسيم مجموعات الأفراد إلى مجموعات اقل وتوجه لهم مزيجاً تسويقياً يتكيف وحاجات ورغبات هذه المجموعات الصغيرة (الأجزاء التسويقية) . إذن التجزئة التسويقية هي إستراتيجية وأسلوب عملي يتضمن تقسيم الأسواق الكبيرة إلى أسواق صغيرة أكثر تجانسا ، وهذا لخدمته بتقديم منتج يتكيف مع حاجات ورغبات أفراد هذه الأجزاء أو الأسواق الصغيرة .

وللتوصل إلى تجزئة تسويقية كفؤة وناجحة وذات كفاءة فإن هناك مجموعة متطلبات أساسية يجب الأخذ بها[2]:

1- **إمكانية القياس** : بمعنى وجوب توفر معلومات حول أهم خصائص المستهلكين وهذا ما يمكننا من قياس هذه المعلومات ؛

2- **الحجم والأهمية:** أي ضرورة إعداد أجزاء واسعة وتكون كافية جدا و/ أو ذات مردودية لتبرير إعداد إستراتيجية تسويقية خاصة؛

3- **إمكانية النفوذ والوصول** أي قدرة المؤسسة على الامتلاك الفعلي لعروض تجارية باتجاه الأجزاء المختارة ؛

4- **التباين والاختلاف**: أي أن الأجزاء هي فعلا مختلفة من واحد لأخر من وجهة نظر المتغيرات المختارة.

إن مفهوم التجزئة التسويقية يتداخل مع مفهوم التجزئة الإستراتيجية التي تعرف على أنها :

" تقسيم أنشطة المؤسسة في مجموعات متجانسة تطبق نفس التكنولوجيا لنفس الأسواق، ونفس الزبائن."[3]

وتعرف كذلك على أنها : " تقسيم مجمل نشاطات المؤسسة إلى ميادين نشاط متجانسة من أجل تحديد استراتيجية خاصة بكل نشاط والتي من أجلها تخصص مختلف الموارد المالية، البشرية، التقنية، ..."[4]

1- نفس المرجع، ص.78.

2- P.Kotler, B. Dubois, Op.Cit, p 300.

3- Mohamed Seghir Djetli, Marketing Stratégique, Op.Cit, p.29.

4-Yaves Chirouse, le marketing stratégique, marketing édition, Paris, France, 1995, p.17.

فالتجزئة الاستراتيجية هي إذن الفصل بين أسواق المؤسسة وهذا ليس بهدف ملاءمة مزيج تسويقي لكل تجزئة بل كذلك يستفيد كل منتج ينتمي إلى نفس التجزئة الاستراتيجية من نفس الكفاءات والمنافسين المتشابهين وتركيبة عوامل النجاح التي هي في حاجة إليها وبالتالي كلا التجزئتين لا تتضاربان وذلك لطبيعتهما المختلفة فهما يتكاملان بحيث التجزئة الاستراتيجية تسبق التجزئة التسويقية ومنه فهي تعمل على توسيع التفكير إلى ميادين مختلفة كتكنولوجيا الإنتاج، البحث، والتطوير ... وتقبل التطور كمبدأ للتفكير وتحث على السهر الدائم لذلك وتركز على عوامل النجاح.[1]

كما أن التجزئة التسويقية تسمح بتكييف المنتجات للمستهلكين واختيار أهداف مفضلة وتحديد المزيج التسويقي المناسب ، أما التجزئة الاستراتيجية فتسمح بإنشاء أو اكتساب أنشطة جديدة فهي ضرورية لتنمية أو التخلي عن الأنشطة الجديدة[2] .

إن التجزئة الاستراتيجية التسويقية تركز على الزوج (سوق/منتج) أما التجزئة الاستراتيجية فتستخدم الثلاثية (منافسين / أسواق / تكنولوجيا) والجدول التالي يوضح الاختلاف بين المفهومين.

الجدول رقم (7)

يوضح الاختلاف بين التجزئة التسويقية والتجزئة الاستراتيجية.

التجزئة التسويقية	التجزئة الاستراتيجية
تركز على قطاع أعمال المؤسسة	يركز على قطاعات المؤسسة بوجه كامل
يعمل على تقسيم المستهلكين إلى متغيرات لنفس الاحتياجات، نفس السلوكيات.	يعمل على تقسيم الأنشطة إلى مجموعات متجانسة بـ: - نفس التكنولوجيا. - نفس الأسواق. - نفس المنافسين.
يسمح بتكييف المنتجات مع المستهلكين ، اختيار الأهداف المميزة وتعريف المزيج التسويقي الملائم	يسمح بالكشف عن: - فرص خلق أو اكتساب أنشطة جديدة. - ضرورات التنمية أو التخلي عن الأنشطة الحالية

1- Ibid , p.19.
2- Mohamed Seghir Djetli, Marketing Stratégique, Op.Cit, p .29.

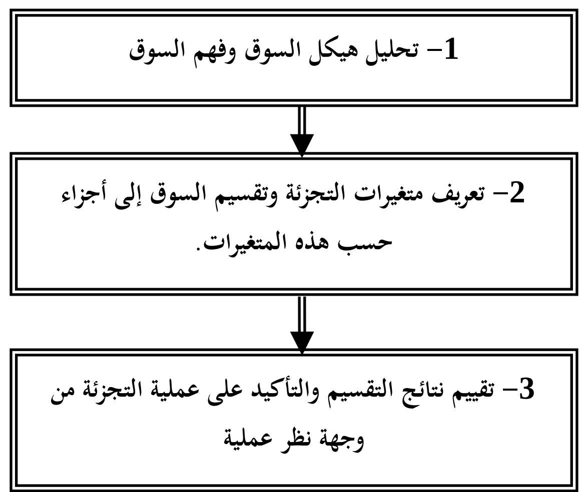
متابعة وتحدي التغيرات في الآجال القصيرة أو المتوسطة.	متابعة التغيرات في الآجال المتوسطة والطويلة.

المصدر: Mohamed Seghir. Djetli, Marketing Stratégique, p.30.

المطلب الثاني: مراحل التجزئة التسويقية ومتغيراتها

إن التجزئة التسويقية تمر عبر مراحل وهي موضحة بالشكل التالي :

الشكل رقم (13) يوضح مراحل التجزئة التسويقية.



المصدر: Guy Audgier, Marketing pour l'entreprise, Gualino édition, Paris, France, 2003, p. 126

عموما هناك ثلاث خطوات تجري للقيام بعملية التجزئة وهي كالآتي[1]:

1- **مرحلة البحث** : وتتم من خلال مقابلات واجتماعات مع المستهلكين لفهم أحسن لمحفزاتهم، قدراتهم وسلوكياتهم من خلال المعطيات التي جمعت وهذا بالاستعانة بإعداد استبيان حول قدرات هؤلاء المستهلكين خواص المنتجات وأهميتها النسبية، الشهرة، قدرات الاستغلال للمنتج، العادات المرتبطة بأصناف المنتجات، الأصناف السوسيو ديمغرافية والخصائص الأخرى؛

2- **مرحلة التحليل** فالمعطيات تخضع لتحليل متغيراتها والقيام بعملية إنقاصها إلى أقصى درجة أو تحليل التصنيفات المختلفة للأجزاء والذي يسمح بكشف مختلف الأجزاء الحالية أو المحتملة وإظهار التباين بين مختلف هذه الأجزاء؛

1- P.Kotler, B. Dubois, Op.Cit, p p. 287- 288.

3- مرحلة تعريف الأجزاء : فتعرف الأجزاء من خلال القدرات والسلوكيات والخصائص الأخرىوهكذا يحدد كل جزء على حدة ومختلف الخصائص والمتغيرات المكونة له.

تتواجد العديد من أوجه التجزئة السوقية تبعا للمتغيرات المستخدمة هذه الأخيرة تصنف إلى أربعة أصناف رئيسية هامة[1]:

- متغيرات سوسيو ديمغرافية (المنطقة، نمط الشراء، السن...)؛
- متغيرات الشخصية ونمط الحياة؛
- المتغيرات السلوكية؛
- متغيرات الميزة المبحوث عنها (كتنوع منتج معجون الأسنان).

إن المتغيرات الأولى والثانية هي متغيرات عامة تخص الأفراد ، أما مجموعة المتغيرات الثالثة والرابعة فهي متغيرات خاصة بالمنتجات والحاجات.

والجدول التالي يوضح بعض أهم المتغيرات الديمغرافية الاجتماعية الاقتصادية.

1- Jacques lendrevie, Denis lindon, Op.Cit, p. 693.

الجدول رقم (8)
يوضح بعض أهم التغيرات المتدخلة في تجزئة السوق.

أصناف المتغيرات	أمثلة
الديمغرافية: -الجنس؛ -العمر؛ -الخصائص العضوية؛ -حجم الأسرة؛ -تركيبة العائلة.	- نساء، رجال؛ - أقل من سنة، من سنة إلى 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 15 سنة، أكثر من15 سنة؛ - لون الشعر والجلد...إلخ؛ - 1-2-3-4 وأكثر؛ - أعزب، زوج، زوج بأطفال،زوج بدون أطفال،...
الجغرافية: -طبيعة السكن. -صنف المدينة، المسكن. -المناخ.	- الشمال، الجنوب...إلخ. - تضم أقل من10.000 مواطن، أكثر من مليون ساكن... - بارد، حار، معتدل...
الاجتماعية: - الدخل. - مستوى التعليم. - الديانات.	- أقل من10.000 دج / من 1000 إلى 10.000دج/ أكثر من 10.000دج. - ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي... - الإسلامية، المسيحية، اليهودية...

المصدر: Jacques Lendrevie ,.Denis Lindon, p.694.

إن عملية التجزئة السوقية لم تبق ساكنة بل هي عملية في تطور مستمر وتأخذ أبعاداً مختلفة ودراسات عديدة لعل أهمها ما يطلق عليه بالجيو تسويق **-GEOMARKETING-** الذي ظهر في سنوات التسعينات كأداة تحليل سوق والذي يتألف من خرائط جغرافية لمتغيرات سلوكية للمستهلكين تبعا لمكان السكن أو العمل وأخذ جميع المعطيات عن ذاك الموضع أو المكان وتوضيحها على تلك الخرائط.[1]

للتمكن من استخدام هذا النوع من التجزئة ينبغي توفر نظام معلوماتي جغرافي **SIG*** والذي يستعمل برامج تشغيل **logiciels** تسمح بتقديم معطيات معينة وتقدم مشتملاتها وتحللها، وهي مرتبطة ومتعلقة حول خاصية المكان ومثالها (دخل أفراد هذا المكان، أماكن تموضع البيع للمنافسين، أماكن العجز والقوة للمؤسسة والمنافسين... الخ). وتكمن أهمية تطبيق الجيو تسويق[2] في

1- Guy. Audigier, Op.Cit, p.130.
*- **S.I.G**: **S**ystem **I**nformation **G**éographique.
2- Ibid, p. 131.

- إعداد تشخيص الوضعية للمتغيرات الجغرافية المعطاة أي إعطاء نقاط القوة والضعف من منطقة لأخرى ؛
- تقديم الوضعية المثلى لنقاط البيعفمثلا للموزعين (تعريف ووضع المخازن بصورة حسنة...) ؛
- استهداف البرامج التسويقية بالمناطق الجغرافية وهذا تبعا للفرص التجارية فمثلا كالتنمية في المناطق ذات الكثافة السكانية المرتفعة ؛
- إعادة تعريف قطاعات البيع: وهذا لأمثلة الأعمال التجارية والرفع من فعاليتها كما أن الجيوتسويق يسمح كذلك بالمعرفة الجيدة لتوازن القطاع الذي تعمل به المؤسسة وضمان توزيع عادل لنقاط البيع.

المطلب الثالث: أسباب التجزئة التسويقية وأهدافها

هناك أسباب عديدة دفعت بالمؤسسات إلى تبني أسلوب تجزئة السوق وإتباعها ومنها:[1]

- صعوبة وضع وتصميم استراتيجيات وبرامج تسويقية تطابق رغبات وحاجات المستهلكين تطابقا كاملا ؛
- يتوجب على المؤسسة أن توجد بعض الخصائص السلعية كي تستفيد من مزايا الحجم الكبير في كل من الإنتاج والتسويق؛
- ملاحقة ومتابعة التطورات في تصرفات المستهلكين وسلوكهم؛
- إن التجزئة التسويقية هي نتاج الضغط التنافسي[2]

فعملية التجزئة تحقق جملة من الفوائد والمزايا ومن بينها:[3]

- تجبر رجال التسويق لأن يكون أكثر تلاحما وفهما لحاجات زبائن هذا القطاع؛
- تساعدنا العملية على التركيز على جهود تطوير المنتج وتطوير عناصر المزيج التسويقي الأخرى؛

- 1محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص. 294.

2- Jacques. Lendrevie, Denis lindon, Op.Cit, p .686.

- 3نظام موسى سويدان، مرجع سبق ذكره، ص ص. 82- 83.

-تزودنا بالأطر الإرشادية ذات القيمة الهامة في تخصيص الموارد التسويقية؛

-تحليل المنافسة وتعريف القطاع السوقي الذي يتوجهون إليه بمنتجاتهم مما يتيح لرجال التسويق خدمة الأسواق الأكثر ملائمة ومنه تحقيق نتائج أعلى إذ ما طبقت سياسة تجزئة السوق بكفاءة[1]؛

-إن التجزئة التسويقية هي سلاح استراتيجي وذلك بفهم احتياجات ورغبات المستهلكين واستغلال الفرص الجديدة في السوق والتركيز عليها وهذا باختيار أماكن التنافس[2].

وتهدف العملية أساسا إلى[3]:

- تسهيل تحليل الأسواق المعقدة وغير المتجانسة ؛

- المساعدة على تحقيق التوافق بين كل من السلع والخدمات وحاجات ورغبات المستهلكين ومنها اختيار الأهداف التسويقية؛

- المساعدة على التدفق الأفضل للمعلومات وذلك بالرفع من نظام المعلومات التسويقية ومنه صياغة استراتيجيات تسويقية ناجحة؛

-تمكين المؤسسة من تحديد الأهداف التسويقية، تقييم الأداء وهذا بالتوجه إلى القطاعات المربحة وتوظيف الجهود في خدمته

المبحث الثاني: عملية الاستهداف التسويقي

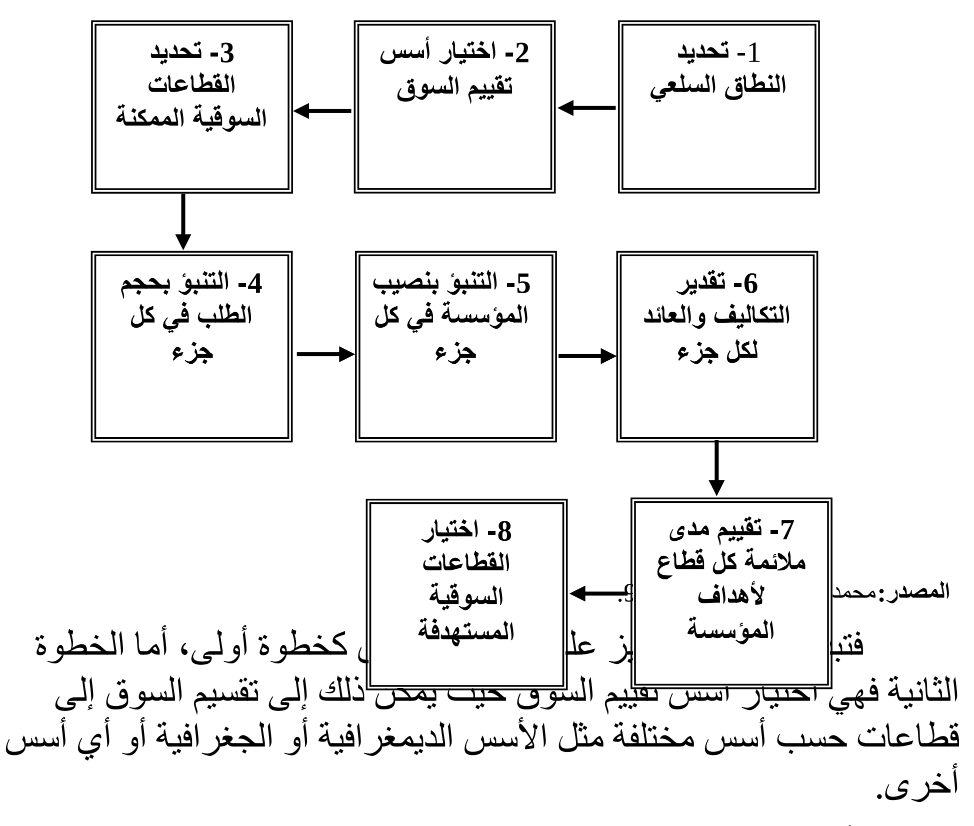
بعد تعريف المجموعات المتجانسة من المستهلكين من خلال عملية التجزئة التسويقية التي تعتبر قاعدية للعمليات اللاحقة فعلى المؤسسة تحديد واختيار الأسواق المستهدفة وإعداد مزيج تسويقي ملائم لذلك.

المطلب الأول: خطوات عملية الاستهداف ومتغيراته

1- محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص. 292.
2- Jacques. Lendrevie , Denis lindon, Op.Cit, p. 688.
3- ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص. 147- 148 .

إن أهم شيء تعنى به الاستراتيجية التسويقية هو تحديد القطاعات الممكنة للاستهداف ، وحتما هذا الأخير يمر من خلال مجموعة خطوات موضحة بالشكل التالي:

الشكل رقم (14) يوضح خطوات إختيار السوق المستهدف



المصدر: محمد ...

فتب ... ز عل ... كخطوة أولى، أما الخطوة الثانية فهي اختيار أسس تقييم السوق حيث يمكن ذلك إلى تقسيم السوق إلى قطاعات حسب أسس مختلفة مثل الأسس الديمغرافية أو الجغرافية أو أي أسس أخرى.

أما الخطوة الثالثة فهي تحديد القطاعات السوقية الممكنة ، ويجب هنا مراعاة حالة مهمة عند اختيار أسس تقسيم السوق الذي يؤدي تطبيقها في نهاية الأمر إلى تجزئة السوق إلى قطاعات بحيث يتكون كل قطاع من مجموعة من المستهلكين الذين يستجيبون للمزيج التسويقي بنفس الطريقة .

وأما ما يتعلق بالخطوة الرابعة فهو التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع، حيث يتم تحديد احتمالات فرص البيع أمام جميع البائعين لذلك المنتج.

الخطوة الخامسة هي التنبؤ بنصيب المؤسسة في كل قطاع بتحديد نصيب المؤسسة من المبيعات في كل قطاع من القطاعات السوقية التي يتم تحديدها، وتأتي بعد ذلك خطوة تحديد أو تقرير التكلفة والعائد من خدمة كل

قطاع، حيث إن المقارنة ما بين التكلفة والعائد لكل قطاع من تلك القطاعات هي النسبة التي يمكن أن تحقق بها النجاح أو عدم النجاح في ذلك القطاع .

ثم بعد ذلك مدى ملاءمة كل قطاع من القطاعات لأهداف المؤسسة حيث يجب التأكد من أن الدخول في سوق جديد لا يؤدي إلى الضرر بأهداف المؤسسة ومن ثم اختيار الهدف السوقي[1].

كما أن اختيار هذا الجزء السوقي أو الأجزاء المستهدفة لا يتم إلا من خلال توفر متغيرات أهمها[2] :

1 - **توافقه مع أهداف المؤسسة** : الاستراتيجية التسويقية تنطوي في إطار الاستراتيجية العامة، الهدف المحدد يجب أن يتوافق مع التوجهات الكبرى للسياسة العامة المحددة من طرف المسيرين؛

2- **الملاءمة مع صورة المؤسسة** : فالاختيار يقع على الأجزاء التي تمتلك المؤسسة انطباعا حسنا أو متميزا لصورتها التي تتم بعملية مطولة من الأعمال التجارية والاتصالية وهذا ما يجب تقويته؛

3- **جاذبية الجزء المحدد والمخاطر المرتبطة به** : فكل جزء يتم من خلال تحليل فرصه ومخاطره أو تهديداته وهذا التحليل يرتكز على مفهوم المزاحمة لكل قطاع أو جزء حسب نموذج بورتر porter ؛

4- **حجم ونمو الجزء (الهدف)**: موارد المؤسسة تكون كقيد طبيعي في اختيار الهدف وكذلك يجب أن يتوافق مع قدرات المؤسسة وهذا ما يفسر اقتحام المؤسسات المتوسطة والصغيرة للأجزاء الصغيرة لتجنب المجابهة الشرسة مع المؤسسات الكبيرة على عكس هذه الأخيرة ذات الموارد الضخمة والتي باستطاعتها استهداف الأسواق الوطنية وحتى الدولية ؛

5- **احتمال نجاح المؤسسة**: وهو مرتبط بمجموعتين من المتغيرات المتداخلة:

- عوامل القوى والضعف للمؤسسة والمنتج المعروض؛
- التقبل المحتمل للجزء السوقي المدروس لهذا المنتج .

1- محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص. 93.

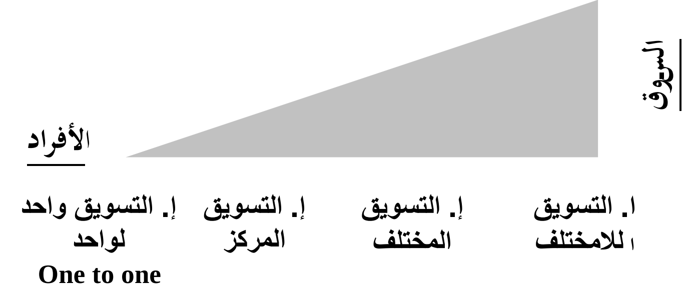
2- Guy. Audigier, Op.Cit, p .133.

وهذا ما يؤدي بنا إلى تعريف المتغيرات التي يريدها المستهلك المحتمل عند أخذ القرار الشرائي من بين هذه المتغيرات (الاختلاف حسب المنتج المدروس) منها السعر، الجودة ،الأداء، الصورة، جودة الخدمات...إلخ.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات الرئيسية للاستهداف وبدائل التغطية السوقية

توجد عدة إستراتيجيات للاستهداف وهي في حالة طردية مع عدد الأفراد المستهدفين، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي

الشكل رقم (15) يوضح تدرج عملية الاستهداف



المصدر: Jacques. Lendrevie , Denis Lindon , p.720

1- استراتيجية التسويق المتجانس: ومعناه تجاهل المؤسسة لأي فروقات بين فئات السوق المراد تغطيته ويتم التركيز على عناصر التشابه أكثر منه على عناصر الاختلاف في السوق أي بوضع مزيج تسويقي واحد ومتشابه يوجه إلى جميع القطاعات السوقية، ومثل هذا الأسلوب هو ما اتبعته شركات المشروبات الغازية وشركات السيارات في بداية نشأتها بتقديم منتج واحد متماثل، ولعل أهم ميزة لهذه الاستراتيجية هي الوفرة المتأتية من تكاليف الإنتاج والتسويق، وما يعاب عليه انه لا يصمد كثيرا في وجه المنافسة الشديدة.[1]

ولعل أهم أسباب إتباع هذه الاستراتيجية يعود إلى عدة أسباب لعل أهمها وأبرزها الضغط التنافسي الضعيف في الأسواق، والتي تمتاز بتنافس ضعيف أو عدد قليل من المتنافسين[2]

1- أبو بكر بعيره، مرجع سبق ذكره، ص.44.

2- Jacques Lendrevie, .Denis Lindon, Op.Cit, p .721.

2- استراتيجية التسويق اللامتجانس وهو تفضيل المؤسسة التوجه بمنتجاتها إلى أسواق فرعية وعلى فئات معينة داخل السوق الكبيرة، وهذا بوضع مزيج تسويقي خاص بكل قطاع بما يتناسب معه، وتستخدم في حالة تعدد منتجات المؤسسة، وتكون مبيعات المؤسسة في ضل اشتداد المنافسة أفضل في ضل هذه الاستراتيجية، وما يعاب عليها هو ارتفاع التكاليف المختلفة من إنتاج وتخزين وترويج وغيرها[1].

واهم هذه التكاليف ما يلي[2]:

- **تكاليف الإنتاج**: بصفة عامة فإنه من المكلف جدا إنتاج 10 وحدات لـ 10 منتجات مختلفة على عكس إنتاج 100 وحدة من نفس المنتج، وكذلك فإن وقت إنتاجها سيكون أقل من أل 10 وحدات الأولى وهذا في ظروف سلسلة الإنتاج المحدودة؛
- **تكاليف تعديل المنتج**: وهذا بمجرد تفسير مادة واحدة للاستجابة لمتطلبات الأجزاء وعموما هي تكاليف البحث والتطوير، الهندسة، التصميم؛
- **التكاليف الإدارية**: فعلى المؤسسة تسطير برامج موجهة لكل جزء سوقي؛
- **تكاليف التخزين**: فهو عموما جد مكلف لحجم مثالي ولتسيير المخزون لعدة منتجات على عكس تسيير مخزون واحد؛
- **تكاليف الترويج**: فتطبيق استراتيجية التسويق اللامتجانس تقود المؤسسة إلى استعمال وسائل الإعلام المختلفة تبعا لكل جزء سوقي، وهذا بتشكيل رسالة إعلانية خاصة به أو ترويج خاص .

ويمكن التمييز بين نوعين من هذه الاستراتيجية[3]:

- تغطية مجموع الأسواق من خلال سياسة تشكيلة متكيفة : وهي مستخدمة من طرف العديد من المؤسسات مثل شركة **P.G** للتجميل وهذا بعرض العلامة في المستويات المختلفة للتشكيلة ؛

1- أبو بكر بعيره، مرجع سبق ذكره، ص.45.

2- P.Kotler , B. Dubois, Op.Cit, p.302.

3- Jacques Lendrevie , Denis Lindon, Op.Cit, p .723.

- تغطية بعض الأجزاء السوقية:أحيانا تركز المؤسسات الكبيرة على الأجزاء جد المهمة والديناميكية وترك الأجزاء الصغيرة للمؤسسات الصغيرة.

3- **استراتيجية التسويق المركز:** وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم تركيز الجهود التسويقية على فئة معينة داخل عدة أسواق فرعية بدلا من التركيز على الأسواق كلها. ومن أمثلة ذلك إقناع شركة فولكس فاقن الألمانية التركيز على سوق السيارات الصغيرة خلال فترة طويلة، وأهم خطر قد يهدد المؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية هو دخول منافس قوي إلى هذا الجزء وإخراج المؤسسة منه[1].

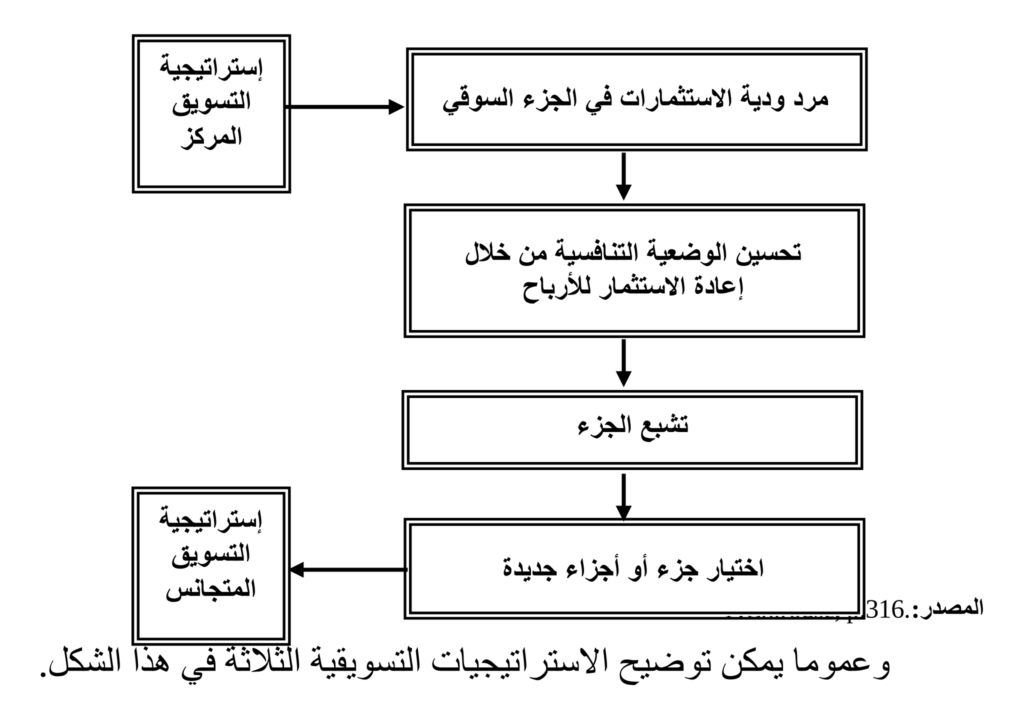
يمكن التمييز بين نوعين من السياسات التسويقية في هذا القصد[2]:

- التركيز على أجزاء صغيرة من السوق أو هو الجزء الضيق من السوق وغير المستهدف من طرف المؤسسات الكبيرة، ويعتبر كبديل كاف للمؤسسات الصغيرة.
- التركيز على الجزء الأساسي:فبعض المؤسسات تركز على قلب السوق وهذا بتنمية منتجات موجهة إلى السوق الأساسي.

إن المؤسسات - خاصة المتوسطة والصغيرة منها- قد تنتقل من استراتيجية التسويق المركز إلى استراتيجية التسويق المتجانس، الذي يتوقف على الموارد المالية أو المردودية من الاستثمارات في الأجزاء الصغيرة المستهدفة كما هو موضح بالخطوات التالية[3]:

1- أبو بكر بعيره، مرجع سبق ذكره، ص.45.
2- Jacques Lendrevie , Denis lindon, Op.Cit, p .725.
3- **y.**chirouse**,** Op.Cit, p .315.

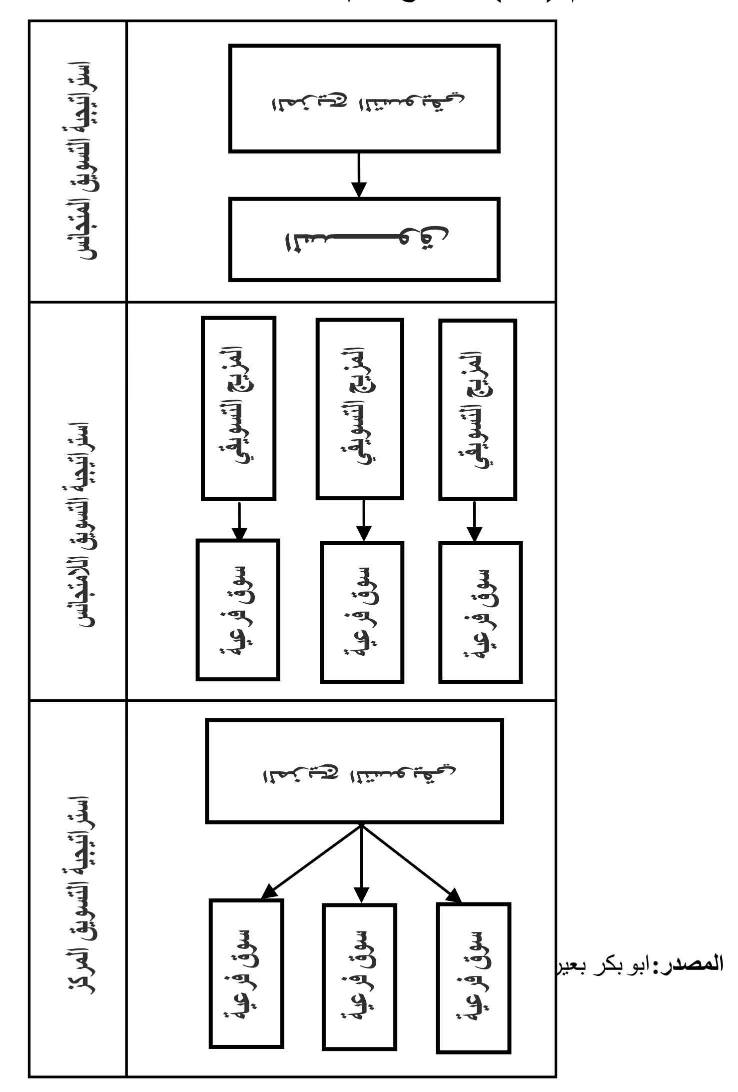
الشكل رقم (16) يوضح خطوات الانتقال من إستراتيجية التسويق المركز إلى إستراتيجية التسويق المتجانس



المصدر: p.316.

وعموما يمكن توضيح الاستراتيجيات التسويقية الثلاثة في هذا الشكل.

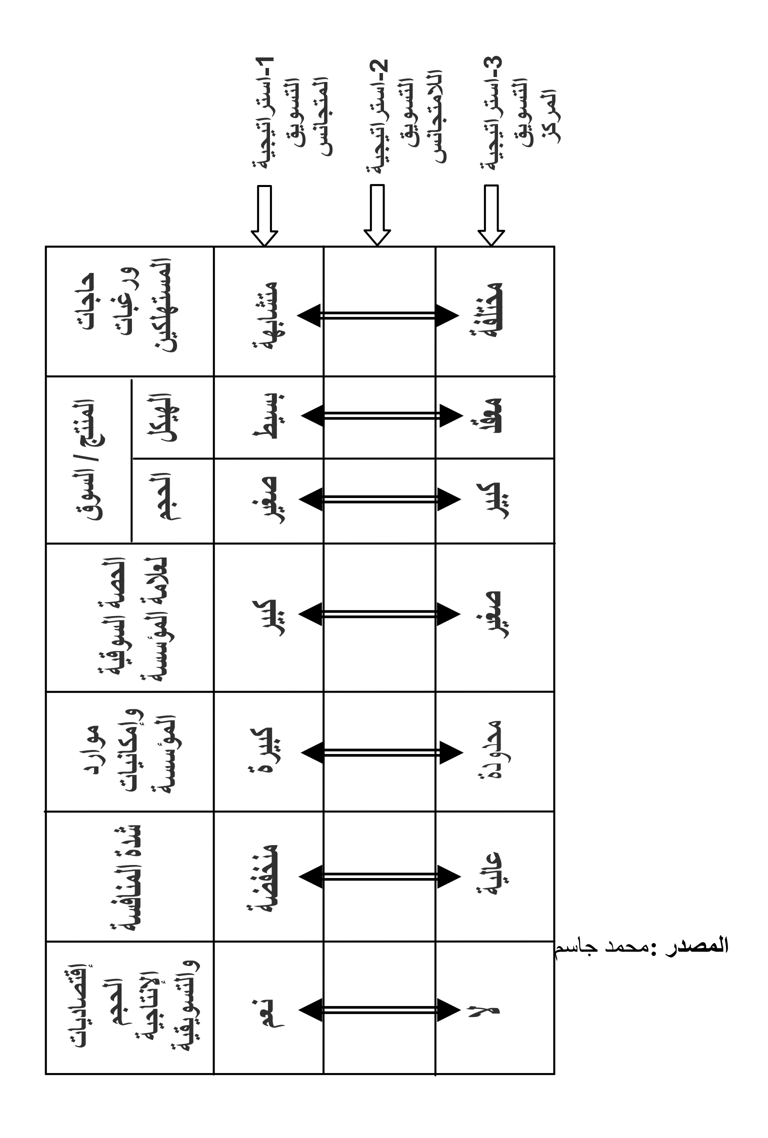
الشكل رقم (17) يوضح أهم استراتيجيات الاستهداف التسويقي المختلفة



المصدر: ابو بكر بعير

إن اختيار إحدى هذه الاستراتيجيات يتوقف على جملة عوامل مؤثرة مبينة في الشكل التالي :

الشكل رقم (18) يوضح العوامل المؤثرة على استراتيجيات الاستهداف



المصدر :محمد جاسم

4- **استراتيجية التسويق واحد لواحد : one to one**: وهو الاقتراب أو الوجه العكسي للتسويق اللامختلف، حيث يتضمن محاولة إعطاء خصوصية لكل فرد داخل السوق من خلال سياسة " على المقاس " . هذا النوع يتم تبنيه خاصة في التسويق الصناعي ذات العدد القليل من العملاء وبمبيعات من السلع والخدمات ذات القيمة المرتفعة ومن أمثلتها، وكالات الإعلان، مؤسسات إنجاز الأشغال العمومية الكبيرة .

ولأجل ذلك قد تطبق العديد من المؤسسات في الاقتصاديات الحديثة اليوم سياسة على المقاس بالتكييف الدقيق والتخصيص الفردي للمنتجات، الأسعار ونمط التوزيع وبإقناع بيعي ذي خصوصية لكل سوق من الأسواق المستهدفة[1] .

إن مجمل الاستراتيجيات السابقة للاستهداف تؤدي بالمؤسسة إلى تبني إحدى إستراتيجيات تغطية السوق وهناك خمسة بدائل استراتيجية ممكنة وهي الآتي :[2]

1- **التركيز على زوج منتج / سوق**: فالمؤسسة تقرر بيع منتجاتها في سوق معينة (كاختيار هواة السيارات الرياضية)، وهذه الاستراتيجية تناسب المؤسسات الفنية والتي ترغب في اختيار إستراتيجياتها في جزء خاص ، وقبل التوجه إلى أجزاء أخرى فإنها تختبر هذا الجزء السوقي وتعتبره قاعدة مستقبلية للأجزاء غير المستغلة ؛

2- **التخصص في المنتج** فالمؤسسة تختص في نوع وحيد من المنتجات لعدة أسواق، وتواجد المؤسسة في هذه الأسواق هنا يرتبط بدورة حياة المنتج؛

3- **التخصص في السوق**: فالمؤسسة تتخصص في نوع وحيد من الأسواق، وهذا بعرض عدة منتجات، وبقاء المؤسسة مرتبط بالجدوى الاقتصادية للسوق؛

4- **التخصص الاختياري** : فمرارا قد تتبع المؤسسة إنتاج عدة منتجات وتوجيهات لبعض أو عدة أجزاء أسواق، ويتوقف على الفرص المتواجدة

1- Jacques. Lendrevie, Denis lindon , Op.Cit, p.727.
2- Marc Vandercammen, Op.Cit, p p. 342- 344.

لكل جزء سوقي، وهذه الاستراتيجية تحد من المخاطر الموجودة في البديلين السابقين ؛

5- **التغطية الشاملة:** وهذا بعرض منتجاتها وخدماتها لمجمل السوق وهذا بتنمية مزيج تسويقي مختلف أو مزيج تسويقي لا مختلف. والمؤسسة تبعا للتغطية المختارة تنمي استراتيجية متكيفة .

والبدائل السابقة موضحة بالشكل:

الشكل رقم (19) يوضح استراتيجيات التغطية السوقية

	السوق 1	السوق 2	السوق ن
المنتج			
المنتج			
المنتج			
1- التركيز على زوج منتج/ سوق			

	السوق 1	السوق 2	السوق ن
المنتج			
المنتج			
المنتج			
2- التخصص في المنتوج			

	السوق 1	السوق 2	السوق ن
المنتج			
المنتج			
المنتج			
3- التخصص في السوق			

	السوق 1	السوق 2	السوق ن
المنتج			
المنتج			
المنتج			
4-التخصص الإختياري			

	السوق	السوق2	السوق ن
المنتج			
المنتج			
المنتج			
5- التغطية الشاملة			

المصدر: Marc Vandercammen, p .345.

المبحث الثالث : عملية التموضع التسويقي

بعد أن تقوم المؤسسة باختيار الهدف السوقي، فإنه على إدارة التسويق أن تخلق انطباعاً محدداً عن منتجاتها في ذهن المستهلك ويطلق على هذه العملية بالتموضع **Positionnement**.

المطلب الأول : مفهوم عملية التموضع

تعرف عملية التموضع على أنها : " كيفية إدراك المستهلكين المستهدفين للمؤسسة لما تقدمه من منتجات وذلك مقارنة بما يقدم منافسيها[1]

تعرف كذلك بأنها : " تفكير استراتيجي في زحمة الأسواق الذي يعمل على إعطاء المنتج وضعية خاصة في ذهن المستهلكين بتمييز عن المنافسين"[2].

يعرف التموضع على أنه : " خيار استراتيجي يبحث عن إعطاء عرض (منتج، علامة أو مؤسسة) وضعية صادقة، مختلفة وجذابة في قلب السوق وذهنية العملاء "[3].

فالتعاريف السابقة وغيرها ترتكز على أن التموضع هو :

- **سياسة** وليس نتاج حالة، فكل عرض يشغل وضعية في ذهن المستهلك، بحيث أنه سياسة تبحث عن التأثير على هذا الإدراك والانطباع ؛
- التموضع هو **خيار استراتيجي** عام وليس عنصر داخل سياسة الترويج، فهو يترجم من خلالها ؛غاية التموضع هي في النهاية الرفع من الإدراك .

إذن التموضع سياسة وخيار استراتيجي تنتهجه المؤسسة لشغل وضعية خاصة بمنتجاتها أو علامتها في السوق**(تموضع مكاني)**، وفي ذهن المستهلك **(تموضع إدراكي)**، أفضل من باق المنافسين .

1- إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص. 119.

2- Yaves chirouse, Le marketing (études et stratégies) ,é llipses édition, Paris, France, 2003, p .319.

3- Jacques lendrevie , Denis lindon, Op.Cit, p.731.

وتبحث المؤسسة للقيام بعملية التموضع والتحكم فيها، ولا تترك مجالا للمنافسة أو السوق يعمل على فشل الاستراتيجية التسويقية وهذا لأن التموضع نوعين من حيث تدخل المؤسسة[1]:

- **تموضع لا إرادي** : وهو الوضعية التي يشغلها المنتج أو العلامة في ذهن المستهلك مقارنة بالمنافسين دون تدخل عملي أو جهد خاص بالمؤسسة للتأثير عليه، فهو عفوي وغير مراقب والناتج عن المقارنة بالمنتجات المنافسة وبدون إرادة المؤسسة.
- **تموضع إرادي**: هو بإظهار المسؤولين استراتيجية تضع المنتج في وضعية ربحية، وهذا لتجنب التموضع اللاإرادي .

ولأجل ذلك قد تستخدم المؤسسة استراتيجيه أو تقوم بالتخطيط لجعل المستهلك يستجيب إلى هذا المنتج وينظر إليه بالطريقة التي تريدها المؤسسة وليس بالطريقة التي يريدها المنافسون له أو يسحبوه إليها، إن تحقيق ذلك يمكن أن يأتي بإحدى مدخلين أو نوعين أو الجمع بينهما[2]:

- **مدخل المنتج نفسه**: ويركز على مظهر ومواصفات المنتج نفسه والتي يمكن أن تجذب المستهلك وهي كثيرة وتجعله يفضل هذا المنتج أو تجعل دائرة مقارنته مقصورة على عدد محدود أو معين من المنتجات، لكن اعتماد هذا الأسلوب في الظروف والعوامل التنافسية الكبيرة والمتزايدة يعد من الأمور الصعبة بالنسبة للعديد من المنتجات؛
- **المدخل الترويجي**: وهو الوصول إلى التموقع المطلوب عن طريق الأساليب والاستراتيجيات الإعلانية والترويجية المخططة والمكثفة نحو هذا الهدف وتثبيت هذا الموقع المستهدف، فالمؤسسة أمام تموضع مطلوب وآخر مرغوب.[3]
- **فالتموضع المطلوب** : هو المكان المحجوز للمنتج في السوق والمناسب لرغبة الزبون انطلاقا من الخصائص المشتركة بين عدة منتجات .

1- P. Amerein et autres, Marketing (stratégies et pratiques), Natan édition, Paris, France, 1997, p. 154.

2- محي الدين الأزهري، النشاط التسويقي(مدخل استراتيجي)، الجزء الأول، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1988، ص. ص 622- 624.

3- J.P. védrine , M. sylvie, Op.Cit, p.177.

- **أما التموضع المرغوب** : وهو تحقيق رغبة المؤسسة في الميدان وإعطاء صورة معينة للمنتج في ذهن المستهلك تميزها عن المنافسين.

إن سياسة التموضع تحتوي على مفهومين :

- **التعريف:** أي تعيين صنف المنتجات التي ترتبط بهالعلامة؛

- **التمييز** : أي الخاصية المميزة التي تريد المؤسسة أن يكتشفها الزبون في منتجاتها .

فقرارات التموضع تتعلق بعدة متغيرات مثل أهمية الهدف السوقي، توقعات المستهلكين، التموضع المطلوب من طرف منتجات المنافسين وخصائص المنتج، وللوصول إلى المفهومين السابقين على المؤسسة القيام بدراسات كمية ونوعية لفهم الخصائص جد البارزة في ذهن المستهلك، وكيف يقيم المستهلك أداء منتجات المنافسة، ولأجل ذلك توجد عدة تقنيات منها الاستبيانات، تحليل المعطيات...إلخ[1].

إن من بين أهم الأسباب التي تدعو إلى سياسة التموضع هي : تشبع الأسواق وتباطؤ نموه، تعدد المنتجات المقلدة، التشبع الإعلاني، اتجاه المنافسة إلى السعر وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى المر دودية...إلخ[2].

وعملية التموضع هي عملية تسويقية تهدف أساسا إلى[3]:

- إعطاء صورة مقبولة للمنتج أو العلامة؛
- تجنب المنافسين؛
- تقوية الولاء للعلامة أو المنتج؛
- الإحاطة بتطور الإدراكات الذهنية في السوق للعملاء.

وقد تفقد عملية التموضع فعاليتها بمرور الوقت ويتوجب إعادة العملية والتي تعود إلى أسباب لعل أهمها[4]:

1- Ibid, p .178.
2- y.chirouse , le Marketing (études et stratégies) , Op.Cit, p. 321.
3- P. Amerein et les autres, Op.Cit, p.14.
4- Michon .christian , Le marketeur, Pearson édition, Paris, France, 2003, p p. 34- 35.

- **تطور رغبات المستهلكين**: وهو ما يؤدي إلى تلف بعض القدرات لديهم وفقد أمكنة ومواقع في السوق؛
- **تموضع المنتجات المنافسة** : والتي تُقوم على تعديل الوضعية النسبية للمنتجات المتواجدة .

ولإعداد تموضع أو الوصول به إلى أهدافه قد تلجأ المؤسسة إلى الخيارات التالية:[1]

- **إظهار خصائص المنتج:** وهذا بإظهار خصائص خاصة أو خدمات إضافية وحيدة مثل الصانع الأول لأجهزة الحاسوب **IBM** المنتج الأول لمشروبات الكولا**Coca-Cola** ؛
- **إظهار الحلول التي تستجيب لمشاكل العملاء** : فالمنتج يجيب على حاجات نوعية للمستخدمين؛
- **إظهار شروط الاستخدام** مثلا أحذية تتكيف مع رياضة خاصة؛
- **تعريف أجزاء المستخدمين**: مثال ذلك ياغورت بدون سكر، مشروبات غازية بدون سكر ..؛
- **تموضع كمرجع في السوق** : المنتج يعرف كمرجع اقل في سعر، ذو جدوى، جدوى أعلى... مثلا سيارة مرسيدس مدركة ذات جدوى، سيارة تيووتا **TOYATA**علامة أقل أعطال ؛
- **تموضع من خلال صنف المنتج** : وخير مثال شركة **Xerox** في مجال الناسخات؛
- **خلق صنف جديد**: فالمنتوج يتموضع كصنف جديد : الغسول (س) السائل الأول... القناة الأولى في مجال العقارات..؛

قد تنحرف عملية التموضع عن هدفها وسببه وجود أخطاء في التموضع كالتالي:[2]

- **تحت التموضع**: بعض المؤسسات تكتشف بان العملاء لم يفهموا ما ترغب المؤسسة إعلامهم أي أنها لم تقم بإيصال الرسالة الإعلانية أو الترويجية؛

1- Marc Vandercammen, Op.Cit, p p. 233- 234.
2- P.Kotler, B. Dubois, Op.Cit, p.327.

- **تموضع أقل مصداقية** : الكثير من العملاء يشككون في الاداءات الممكنة للمنتج في حالة المبالغة؛
- **التموضع الضيق** : بعض المشترين يبدون تصورا جد ضيق لتخصص المؤسسة ومثاله اعتقاد بأن شركة **FIAT** تصنع السيارات ذات التشكيلة المنخفضة؛
- **التموضع الغامض أو المبهم** وهو ناتج غالبا عن عدم تناسق في المزيج التسويقي .

و للوصول إلى تموضع جيد وجب الالتزام بشروط أهمها[1]:

البساطة، الأصالة، المصداقية ،الانجاز، الحجم، الديمومة، القبول والقبول الداخلي من طرف العمال ...الخ.

المطلب الثاني: خطوات عملية التموضع ومفهوم الخريطة الإدراكية

تمر عملية التموضع بعدة خطوات يمكن تلخيصها كالآتي[2]:

*** الخطوة الأولى: ملاحظة السوق والتشخيص** وهي تتعلق بالإجابة على عدة أسئلة:

- هل السوق تزدحم بالمنافسين؟
- من هم المنافسون (الشهرة، تعداد العلامات المفضلة للمستهلكين، وإمكانية الإحلال) ؟.
- كيف يحدد المشتري العلامات المتنافسة من واحدة لأخرى؟
- هل الإدراك أو الانطباع هو نفسه لدى كل المشترين؟
- هل المؤسسة في وضعية مسيطرة؟ (ما موقف المؤسسة) ؟
- ما هي الوضعيات الشاغرة في السوق؟ وأين تغيب المنافسة؟
- على أي أساس يقيم المشترون العلامات (جودة، سعر...)؟

1- Guy.Audigier, Op.Cit, p.335.
2- P. Amerein et les autres, Op.Cit, p p. 154- 155.

* **الخطوة الثانية: اختيار مفهوم المنتج**:إذا كان مفهوم المنتج هو الذي يحدد التموضع أي انه توفيقه المنتج ومضمونه والذي يدرك من طرف المشتري وهو ناتج عن وظائفه التقنية والنفسية فالمؤسسة تبحث عن أحسن ملائمة بين المفهوم، الهدف المحدد، الأهداف والوسائل الممكنة.

ولهذا وجب الإجابة على أسئلة عديدة منها:

- ما هي أبعاد تموضع المنتج؟
- هل حجم السوق كاف لضمان المر دودية ؟
- ما هي ايجابيات التموضع مقارنة بالمنافسين؟

* **الخطوة الثالثة: العمل التجاري** : بمجرد تبني المفهوم والتموضع علينا بمرافقته بمزيج متكيف إن التموضع هو مفتاح التسويق العملي الذي يرتكز على قرارات المزيج التسويقي.

إن الخطوات السابقة تمر من خلال المراحل التالية:

1 - **تحليل سيناريوهات الشراء**: أي مختلف فرضيات الشراء واستخدامات المنتج وهذا بدراسة النوعية (مقابلات حرة، اجتماعات مع مستهلكين)؛

2 - **تحديد المجموع المدرك أو الحقل التنافسي** : (أي جميع العلامات التي تأتي في ذهن المستهلك عند قرار الشراء وتتم بإجراء الدراسات النوعية) (مقابلات حرة، مباشرة، اجتماعات مع المستهلكين...)؛

3 - **تعداد جميع المتغيرات لاختيار المنتج**وهذا بنفس الدراسات السابقة

4 - **عزل المعتقدات المحددة** : أي المتغيرات المهمة البارزة وغير الرئيسية في اعتقاد المستهلك وتتم بمعطيات عدة منها تحليلالمعطيات ؛

5 - **دراسة صورة العلامات للمجموع المدرك او للحقل التنافسي** : لكل خاصية محددة وتتم بدراسات نوعية وكمية؛

6 - **تحليل تفضيلات المستهلكين لكل خاصية محددة للطلب** : وهذا بترتيب العلامات المفضلة لكل متغير مختار (وتتم بدراسات نوعية وكمية)؛

7 - **مقاربة الصور المرغوبة لكل علامة في المجمل المدرك مع التفصيلات المنتظرة؛**

8 - **عزل مجموع الأفراد غير الراضين عن العلامات الحالية؛**

9 - **اقتراح عرض جديد تموضع جديد** ثم التأكد من الجدوى التجارية المالية التقنية (و تتم من خلال تشخيص داخلي للمؤسسة، دراسة الموارد، المدركة والضرورية)؛

10 - **القيام بالعمل ومراقبة التموضع** وذلك بإعداد مزيج تسويقي ملائم وإعداد مخطط تسويقي ثم دراسة العلامة، تشخيص وإعداد الفروقات، الأهداف والانجازات؛

11 - **إعادة التموضع** (وهذا بالرجوع إلى المرحلة الأولى).

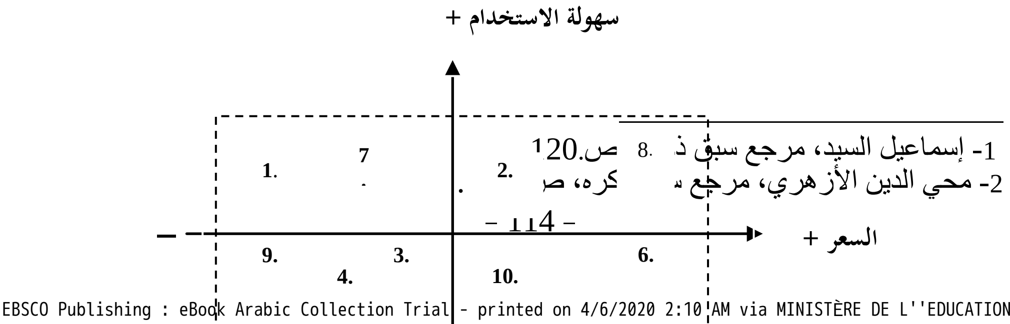
إن المراحل السابقة تساعدنا على إنشاء ما يسمى بالخريطة الإدراكية والتي تعرف على أنها رسم بياني لادراكات المستهلكين لبعض ملامح أو خصائص المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين أو مقارنة بما يطلبه المستهلك[1].

ففكرة الخريطة الإدراكية حديثة صممت للمساهمة في دراسة وتحليل مواقع المنتجات المختلفة المتنافسة في السوق أيا كانت درجة أو موقع المنافسة ومن ثم يمكن معرفة أين يقع منتج المؤسسة أو تحديد واختيار الموقع الذي تريده المؤسسة لمنتجها إذا استطاعت ذلك كما يمكن الخروج من هذه الخريطة بعدة نتائج ومعلومات مفيدة وأهميتها في الاستفادة منها ، ويتوقف ذلك على تحديد الأبعاد ذات العلاقة والأهمية في التأثير على المستهلك وحاجاته والتأثير على صورة وموقف المنتج في السوق هذا من ناحية.

ويتوقف من ناحية أخرى عل ى إمكانية تجميع المعلومات الصحيحة والدقيقة من المستهلك والسوق حول هذه الأبعاد وموقف المستهلكين منها فيما يتعلق بكافة المنتجات المنافسة[2].

ويمكن أن نقوم بإعداد الخريطة الإدراكية نموذجية - كما هو موضح في الشكل التالي وباعتماد متغيرين هما سهولة الاستخدام والسعر.

الشكل رقم (20) يوضح مثال الخريطة الإدراكية .



1- إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص.120
2- محي الدين الأزهري، مرجع سبق ذكره، ص 8.

المصدر :من إعدادالكاتب

فمن هذه الخريطة يتضح أن العلامات (الماركات) 1 و7 تقع في نفس المرتبة ونفس النظرة من جانب المستهلكين والسوق المستهدفة ، وهو مختلف نسبيا عن 4، 3، 9 وكليةً عن 10، 6، كما أن المنافسة النسبية بين مواقع هذه العلامات هي التي تحدد مدى الاشتراك أو مدى الاختلاف ومنه مدى درجة أو حدة المنافسة بين كل منها ومدى إمكانية وسهولة التحول من منتج لآخر.

ونشير إلى أنه لا يمكن اختيار تموضع على أساس خريطة إدراكية واحدة ، وهذا لأن اختيار بعدين لا يسمح لنا بالضرورة بتلخيص مجمل الادراكات للعملاء، وكذلك فإنها تحدد العروض وليست الوضعيات المرغوبة فالخريطة الإدراكية هي أداة تحليل وليست استراتيجية[1].

إن هناك بعض القواعد العامة التي يجب أن نتذكرها ونستفيد منها عند استخدام هذا النوع من الخرائط وهي[2]:

- إنه كلما قصرت المسافة بين علامتين (ماركتين) زاد احتمال الإحلال بينهما؛
- انه كل مجموعة من الماركات بينها مركز جاذبية هي في الغالب المعرضة أكثر لاحتمالات التحول فيما بينها وربما آجلا أو عاجلا تكون معرضة للخروج من السوق؛
- أنه كلما بعد المنتج أو العلامة عن مركز الجاذبية كان أكثر استقرارا وأمانا؛.

1- Jacques Lendrevie , .Denis Lindon, Op.Cit, p.747.

2- محي الدين الزهري، مرجع سبق ذكره، ص.626.

- إن التعديل الكثير في موقع المنتج أمر غير مرغوب فيه، وقد يضر أكثر مما يفيد، حيث يؤدي ذلك إلى إرباك التفكير والسلوك الشرائي، كما يؤدي إلى فقد الثقة لدى المشتري تجاه هذا المنتج.

الخـاتمــة

تعمل المؤسسة على تطبيق التوجه الاستراتيجي لجل وظائفها وخاصة وظيفة التسويق، هذه الأخيرة التي أخذت تطورات هامة في المفهوم والتعريف إبتداءا من المفهوم البيعي إلى مفهوم تسويق العلاقات مرورا بمفهوم التسويق الاستراتيجي بربط الوظيفة التسويقية بالبيئة الخارجية وخاصة التنافسية منها ليعطي مفهوم الاستراتيجية التسويقية التي تعبر عن تلك الخطة الطويلة الأجل التي تبدأ بتحليل الفرص التسويقية وتحديد الأهداف ومنه إعداد خطة لبلوغ تلك الأهداف وفقا للموارد المتاحة للمؤسسة ويساعدها في ذلك وجود نظام معلومات تسويقي فعال لإمدادها بالمعلومات اللازمة عن تلك البيئة التي تعمل بها.

مهما كانت المؤسسة فإنه يتوجب عليها إعداد استراتيجية تسويقية المتمثلة أساسا في عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق فتبدأ بتحليل معمق لمكانة المؤسسة باستخدام نموذج التحليل الثنائي SOWT وبشكل مقارن بمختلف المنافسين العاملين بالقطاع. وبعد ذلك تحديد الأهداف المالية والتسويقية وبطبيعة الحال لن تستطيع المؤسسة تحقيق ذلك بدون تفعيل إستراتيجيات المزيج التسويقي الأربعة وهذا من خلال مخططات أعمال لكل عنصر بغية تحقيق الأهداف المسطرة في الخطة التسويقية التي تتطلب في النهاية عملية الرقابة والمراجعة على الاستراتيجية التسويقية بالتأكد من تطابق الأهداف المسطرة مع الإنجازات العملية والواقعية المحققة.

إن الاستراتيجية التسويقية تتمحور حول العمليات الثلاث وهذا بتجزئة السوق الكلي إلى أسواق جزئية تستطيع خدمتها بكفاءة عالية بما يسمح لها بإشباع رغبة وحاجات المستهلكين بعملية استهداف هذا الجزء بمزيج تسويقي ملائم والقيام بعملية التموضع المكاني والإدراكي بأفضل من المنافسين. وبطبيعة الحال تتوقف كفاءة ونجاح إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها على القيام بتحليل معمق للوضعية التنافسي

تُعبر الاستراتيجية التسويقية عن مجموعة عمليات، ومراحل متتالية ،فنجد أنها مجموعة المراحل التي تبدأ بالتحليل البيئي أي كشف الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف للمؤسسة وللمنافس، وهذا لتحديد الاستراتيجية الواجب إتباعها وذلك بموائمة الفرص والتهديدات لنقاط القوة والضعف، و هي

مرحلة في غاية الأهمية لكل المراحل القادمة، إذ تتضمن تحليل المحيط، تحليل السوق وتوجهاتها، تحليل أداءات المؤسسة، والأهم من ذلك تحليل المنافسة. والمرحلة الثانية هي تحديد الأهداف الواجبة التحقيق سواء ما تعلق بأهداف المردودية، العائد على الاستثمار، أهداف الحجم أو حصة السوق. ويعتبر إعداد مخططات الأعمال الخاصة بعناصر المزيج التسويقي بمثابة استراتيجيات أساسية في إعداد الاستراتيجية التسويقية، ولكي نصل إلى الأهداف المسطرة في هذه الاستراتيجية وجبّ القيام برقابتها ومراجعتها من حين لآخر.

وتُعبر هذه الإستراتيجية كذلك عن مجموعة عمليات تبدأ بتجزئة السوق إلى أسواق فرعية تستطيع خدمتها وتغطيتها وضمان التنافس بداخلها، وهذا من خلال استهدافها بمزيج تسويقي ملائم مناسب لكل جزء سوقي بغية الوصول إلى موقع متميز داخل هذه الأجزاء السوقية، ونجد أن هذه العمليات هي صلب الاستراتيجية التسويقية.

المراجع المعتمدة

أولا:بالعربية:

I- الكتــب:

1. أبو بكر بعيره، التسويق ودوره في التنمية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1993.
2. إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
3. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق، مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1996.
4. حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق(الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000.
5. ردينه عثمان يوسف، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.
6. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، الطبعة السابعة، 1997.
7. عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة (وضع الاستراتيجية التسويقية)، مركز بميك للخبرات المهنية، الجيزة، مصر، 2003.
8. عصام الدين أمين ابوعقلة، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
9. فريد النجار، التسويق التجريبي (تنمية المهارات التسويقية والبيعية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 203 .

10. محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق(مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2002.

11. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.

12. محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.

13. محمد جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق(مدخل كمي وتحليلي) ، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

14. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، مصر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1984.

15. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

16. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق (مفاهيم واستراتيجيات)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.

17. محي الدين الأزهري، النشاط التسويقي(مدخل استراتيجي)، الجزء الأول، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1988.

18. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.

19. ناجي المعلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

20. نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، التسويق الصناعي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.

21. هاني حامد الضمور، إدارة القنوات التوزيعية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،1999.

II- الرسائل الجامعية:

22. مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،1995.

III- الملتقيات:

23. إسماعيل بوخاوة وعبد القادر عطوي، التوزيع كأداة للمقاربة التسويقية لرفع تنافسية المؤسسة، مطبوعة الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر، 30/29 أكتوبر 2002.

ثانيا:بالأجنبية:

I- OUVRAGES:

24. André Boyer et Autres, Panorama de la gestion, Edition Organisation, Paris, France, 1997.

25. Claude Demeure, Marketing, Sirey Edition, Paris, France, 2 eme édition , 2000.

26. D.Pettigrew , Normand Turgeon, Marketing, Chenelière / MacGraw Hill édition, Montèral, Kanada, 3 eme édition, 1996 .

27. Jacques Lendrevie, Denis Lindon, Mercator, Dalloz édition, Paris, France, 7 eme édition, 2003.

28. Jean Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Michael Kalika, Management (Stratégie et organisation), Vuibert édition, Paris, France, 1996.

29. Jean Pierre Védrine, Martin Sylvie, marketing (les concepts clés), Chihab édition, Alger, Algérie, 1996.

30. Marc Vandercammen, Marketing (L'esseentiel pour comprendre, décide, agir), Deboeck édition, Bruxelles, Belgique, 2002.

31. Michon .Christian, Le marketeur, Pearson édition, Paris, France, 2003.

32. Mohamed Seghir Djetli, Marketing Stratégique, Ibn Sina édition, Alger, 2001.

33. Mohamed seghir Djetli, Marketing, Berti édition, Alger, Algérie, 1998 .

34. P. Amerein et autres, Marketing (stratégies et pratiques), Natan édition, Paris, France, 1997.

35. Philip kotler , Bernard Dubois, Marketing Management, Publi Union édition, Paris, France , 10 eme édition, 2002.

36. Raymand. Alain thieatart, la stratégie d'entreprise, Ediscience international édition, Paris, France, 1996.

37. Yaves Chirouse, Le marketing (Etudes et Stratégies),éllipses édition, Paris, France, 2003.

38. Yaves Chirouse, le marketing stratégique, Marketing édition, Paris, France, 1995.

II- <u>REVUES</u>

39. B. Wierenge et G.H. Van Bruggen, The integration of Marketing problem- solving Modes and Marketing Management support systems, Journal of Marketing, vol. 61, July, 1997.

ثالثا: مواقع من الانترنت:

40. مركز التنمية للمنظمات غير الحكومية،

WWW .NGOCE .ORG Page Consulter le 21/12/2005.